

Jasmin Eismann

Entwicklung eines Risikomanagement-Modells zur Erfüllung von
technischen Facility Management-Verträgen eines Dienstleisters

eingereicht als

DIPLOMARBEIT

HOCHSCHULE MITTWEIDA (FH)

UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Fachbereich Maschinenbau/Feinwerktechnik

Mittweida, 2010

Erstprüfer: Prof. Dr.-Ing. Berndt Gaier

Zweitprüfer: Dipl. Ing. Robert Braunert

Vorgelegte Arbeit wurde verteidigt am:

Bibliographische Beschreibung

Jasmin Eismann:

Entwicklung eines Risikomanagement-Modells zur Erfüllung von technischen Facility Management - Verträgen. – 2010. – 76 S. – Mittweida, Hochschule Mittweida (FH), Fachbereich Maschinenbau & Feinwerktechnik, Diplomarbeit, 2010

Referat:

Ziel der Arbeit ist die Entwicklung eines praxistauglichen Modells, welches das Risikomanagement im Unternehmen lenkt. Dabei soll die Steuerung aufgrund von Erfahrungswerten durch einen Prozess, aus dem wissenschaftlich begründete Entscheidungen resultieren, abgelöst werden. Hierfür erforderlich sind die Teilschritte Risikoanalyse, Risikoassessment, Risikosteuerung, Risiko- und Chancenkontrolle und Feedback. Nach der Vorstellung der Teilschritte wird die Umsetzung im Unternehmen Gegenbauer Facility Management GmbH beschrieben.

Inhaltsverzeichnis

Bibliographische Beschreibung	I
Inhaltsverzeichnis	II
Abbildungsverzeichnis	IV
Abkürzungsverzeichnis	V
Vorwort.....	VIII
1 Einleitung	1
1.1 Unternehmensdarstellung	2
1.2 Ziel der Arbeit	4
1.3 Aufbau der Arbeit	6
2 Theoretische Grundlagen Risikomanagement	7
2.1 Terminologie.....	7
2.1.1 Risiko	7
2.1.2 Risikomanagement.....	13
2.1.2.1 Ziele des Risikomanagements	16
2.1.2.2 Arten des Risikomanagements	18
2.2 Prozess des Risikomanagements	22
2.2.1 Risikophilosophie.....	25
2.2.2 Risikoidentifikation.....	26
2.2.2.1 Risikopotentialanalyse.....	28
2.2.2.2 Risikoanalyse	29
2.2.3 Risikoassessment.....	30
2.2.3.1 Risikoerwartungswert	33
2.2.3.2 Risikomatrix.....	34
2.2.3.3 Riskmap	36
2.2.4 Risikosteuerung	37
2.2.5 Risiko- und Chancenkontrolle.....	40
2.2.6 Feedback.....	42

3 Konkretisierung des Risikomanagement-Modells für die Gegenbauer Facility Management GmbH	43
3.1 <i>Begriffsdefinition</i>	43
3.1.1 Facility Management	43
3.1.2 Vertragserfüllung	46
3.1.3 Strategie	48
3.1.3.1 Strategieentwicklung	49
3.1.3.2 Szenarioplanung	50
3.2 <i>Ist-Analyse und Planung des Soll-Zustandes</i>	56
3.2.1 Herrschende Anforderungen	56
3.2.2 Vertragserfüllungsgrad	58
3.2.3 Risikomanagement	60
3.2.4 Zieldefinition	61
3.3 <i>Entwurf des Frameworks</i>	63
3.3.1 Risikophilosophie	63
3.3.2 Risikoidentifikation mit Hilfe der Checkliste	64
3.3.2.1 Gliederung und Redundanzen	64
3.3.2.2 Abgrenzung zum Property Management	65
3.3.3 Risikoassessment	66
3.3.3.1 Prioritätendefinition	66
3.3.3.2 Benchmark	67
3.3.4 Risikosteuerung	69
3.3.5 Risiko- und Chancenkontrolle	70
3.4 <i>Implementierung & Auditierung</i>	70
3.5 <i>Weiterentwicklung</i>	75
4 Zusammenfassung und Ausblick	76
 Anlagen	 IX
Literaturverzeichnis	XI
Erklärung zur selbstständigen Anfertigung	XVI

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Anzahl der Angestellten je Unternehmensparte im Jahr 2008	2
Abbildung 2: Anteile der Umsätze je Unternehmensparte im Jahr 2008	3
Abbildung 3: Definition des Risikos	8
Abbildung 4: Diversifikationsmöglichkeiten der Risiken	11
Abbildung 5: Risikomanagement-Stile	17
Abbildung 6: Entwicklungsstufen des Risikomanagements	20
Abbildung 7: Schritte des Risikomanagements transferiert auf Inhalte des Qualitätsmanagements	22
Abbildung 8: Zusammenhang zwischen Messung, Reporting und Management	25
Abbildung 9: Techniken zur Identifizierung von Risiken	27
Abbildung 10: Ergebnis der Risikoidentifikation	29
Abbildung 11: Zwei Wege der Evaluierung	32
Abbildung 12: Herleitung des Risikoerwartungswertes	33
Abbildung 13: Risikomatrix mit Reaktionsbereichen	35
Abbildung 14: Riskmap	36
Abbildung 15: Maßnahmen der Risikosteuerung	38
Abbildung 16: Phasen der Risikobewältigung	39
Abbildung 17: Output der Risikosteuerung	40
Abbildung 18: SWOT-Matrix	41
Abbildung 19: Prozess des Facility Managements	45
Abbildung 20: Arbeitsgebiete der Gegenbauer Facility Management GmbH	46
Abbildung 21: Managementaufgaben im Lebenszyklus eines Unternehmens	50
Abbildung 22: Charakteristik des Szenarios	52
Abbildung 23: Pyramide der Risikoverantwortung	55
Abbildung 24: Verschärfung des Wettbewerbs durch mannigfaltige Einflüsse	57
Abbildung 25: Auszug zum Thema Risikomanagement aus dem QM-Handbuch von Gegenbauer	61
Abbildung 26: Aufbau des Risikomanagements bei Gegenbauer	62
Abbildung 27: Herleitung des Fehlergebnisses bei Nichtbearbeitung	67
Abbildung 28: Benchmarking - Mittelwerte der Preise für TGM von Büroimmobilien	68
Abbildung 29: Umsetzungsnuancen des Risikomanagements	71
Abbildung 30: Kriterien eines Audits	73

Abkürzungsverzeichnis

a	...	Jahr
Abb.	...	Abbildung
AG	...	Auftraggeber
AMEV	...	Arbeitskreis "Maschinen- und Elektrotechnik staatlicher und kommunaler Verwaltungen"
BGB	...	Bürgerliches Gesetzbuch
BGF	...	Bruttogrundfläche
bzgl.	...	bezüglich
DIN	...	Deutsches Institut für Normung
DV-gestützt	...	Datenverarbeitungs-gestützt
DVGW	...	Deutsche Vereinigung des Gas- und Wasserfaches e.V.
EN	...	Europäische Norm
EDV	...	Elektronische Datenverarbeitung
einschl.	...	einschließlich
etc.	...	et cetera: und die Übrigen
evtl.	...	eventuell
FDL	...	Fremddienstleister
FM	...	Facility Management
GA	...	Gebäudeautomation
GFM	...	Gegenbauer Facility Management GmbH

ggf.	...	gegebenenfalls
GLT	...	Gebäudeleittechnik
GmbH	...	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
HGB	...	Handelsgesetzbuch
IGM	...	Infrastrukturelles Gebäudemanagement
inkl.	...	inklusive
JF	...	Jour Fixe: regelmäßige Arbeitssitzung
LV	...	Leistungsverzeichnis
max.	...	maximal
Min.	...	Minute / Minuten
MSR-Strategie	...	Messen- Steuern- Regeln - Strategie
OL	...	Objektleitung
QM	...	Qualitätsmanagement
o.ä.	...	oder ähnliches
RLT	...	Raumlufttechnik
Std.	...	Stunde / Stunden
SV	...	Stellvertreter
TGA	...	Technische Gebäudeausrüstung
TGM	...	Technisches Gebäudemanagement
tech.	...	technisch
TÜV	...	Technischer Überwachungs-Verein
UVV	...	Unfallverhütungsvorschriften

VB	...	Vertragsbestandteil
VDE	...	Verband der Elektrotechnik Elektronik Informationstechnik e.V.
VDI	...	Verein deutscher Ingenieure
VdK	...	Sozialverband VdK Deutschland, früherer Name „Verband der Kriegsbeschädigten“
VDMA	...	Verband Deutscher Maschinen- und Anlagenbau
VDS	...	Vertrauen durch Sicherheit
VDT	...	Verein der Techniker

Vorwort

Das Steuern eines Unternehmens gehört schon immer zu den spannendsten Arbeiten und so sehnen sich oft bereits Kinder danach, Aufgaben wie die eines Flugzeugpiloten übernehmen zu können. Dieser Traumberuf umfasst große Verantwortung. Der Pilot lenkt die Maschine und somit das Leben seiner Insassen durch verschiedene Wetterlagen und Winde. Genau dieses Bild lässt sich auch auf einen Unternehmensverantwortlichen übertragen. Er trägt die Verantwortung für seine Mitarbeiter im Rahmen des Betriebes, also der Produktion oder der erbrachten Servicetätigkeiten. Dabei muss er als erstes darauf achten, dass seine Schützlinge unverletzt ihre Arbeiten vollbringen können beziehungsweise die Flugbegleiter des Piloten vor ungesichertem Gepäck geschützt sind. Im weiteren Sinne ist es aber auch seine Aufgabe das Unternehmen als Ganzes sicher zu lenken. Wie dem Piloten Risiken in Form von Fallwinden und Gewitter, begegnen auch dem Unternehmer zahlungsunfähige Auftraggeber oder Nachbesserungsforderungen. Gefolgt wird dieses Schlechtwetter aber immer durch erneute Chancen, die sich dem Piloten in Form von Auftrieben und günstigen Winden und dem Unternehmer in Form von erhöhter Nachfrage und reibungslosen Abläufen offenbaren. Es gibt also in beiden Fällen Chancen und Risiken im Umfeld und im Unternehmen selbst. ¹

Wie es dem Unternehmensverantwortlichen gelingen kann, das Unternehmen durch die risikoreichen Zeiten zu manövrieren und die sich bietenden Chancen voll auszuschöpfen, soll Inhalt der nachfolgenden Arbeit sein. Faszination und Inspiration wurden dabei besonders durch meinen Betreuer Robert Braunert geweckt, dem ich an dieser Stelle danken möchte.

¹ Vgl. Erben, 2008, S. 17

1 Einleitung

Die betriebliche Praxis setzt sich in den letzten Jahren umfangreicher und systematischer mit ihren Risikopotentialen auseinander. Eine wesentliche Ursache hierfür ist, dass das Umfeld von Wirtschaftsunternehmen durch exponentiell steigende Dynamik und Komplexität charakterisiert ist. Vor allem die globale Öffnung der Märkte, die neuen Informationstechnologien, die Innovationen, die niedrigen Wege- und Reisekosten sowie der Rückzug des Staates führen zurzeit in allen Wirtschaftssektoren zu einer Verschärfung des Wettbewerbs. Wenn sich Unternehmen nicht an diese neuen Bedingungen anpassen, können daraus existenzbedrohende Entwicklungen resultieren.² Der Unternehmer ist gezwungen den steigenden Servicewünschen seiner Kunden zu entsprechen und sein Geschäftsfeld adäquat auszubauen. Anschauliches Beispiel ist hier unter anderem die Tankstelle, die sich im Laufe der Zeit fast überall in Deutschland zu einem modernen 24-Stunden-Shop weiter entwickelt hat. So reicht es auch im Facility Management längst nicht mehr aus, einen Wartungsplan zu entwickeln und zu verfolgen, denn der Kunde erwartet darüber hinaus viele weitere Services, schließlich können Mängel am Gebäude und dessen technischen Anlagen ernsthafte Störungen im Tagesgeschäft hervorrufen. Öffnet zum Beispiel eine Tür nicht und Kunden können die Bankfiliale deshalb nicht betreten oder arbeitet die Kühltruhe in einem Lebensmittelgeschäft an einem heißen Sommertag nicht, hat dies ernsthafte Folgen für den Nutzer des Gebäudes und möglicherweise wird das beauftragte Facility Management-Unternehmen wegen mangelnder Instandhaltung verantwortlich gemacht. So ist in den letzten Jahren die Bedeutung der Gebäudeinstandhaltung und -instandsetzung kontinuierlich gestiegen. Als Beweis dieser These wurde in der Zeitschrift für Immobilienökonomie veröffentlicht, dass „Ende der 60er Jahre der Anteil dieser Arbeiten [Gebäudeinstandhaltung und -instandsetzung] an der Gesamtbauleistung 28% [betrug]. Bis 1979 war er auf 38% gestiegen, im Jahre 1986 lag er bei 46,4%. Heute [im Jahr 2005] machen diese Arbeiten mehr als 50% der Gesamtbauleistung in Großbritannien aus.“³

Das Aufgabenfeld der Facility Management-Unternehmen wächst, damit die Komplexität ihrer Aufgaben und auch ihre Verantwortung. Trotz der verschärften Risikosituation und des damit verbundenen gestiegenen Interesses an deren Beherrschung

² Vgl. Strohmeier, 2007, S. 1

³ Zit. Zeitschrift für Immobilienökonomie, 1/2005, S.6

besteht in der Praxis „zurzeit noch eine gewisse Orientierungslosigkeit über die zweckmäßige Ausgestaltung des Risikomanagements. Die Betriebswirtschaftslehre sollte der Praxis Hilfestellung in Form von geeigneten Konzepten und Instrumenten geben, jedoch existieren hier wenige, geschlossene und praktikable Ansätze.“⁴

1.1 Unternehmensdarstellung

„Ein dreistelliger Milliardenmarkt“, so titelte die Zeitschrift „Immobilienwirtschaft“ im Mai 2009 ihre Ausgabe und machte damit aufmerksam auf einen trotz Wirtschaftskrise stetig wachsenden Wirtschaftszweig des Facility Managements. „Die Branche profitiert vom zunehmenden Trend zum Outsourcing ihrer Kunden“ sagt das Magazin und der Geschäftsbericht von Hochtief für 2008 wird zitiert mit „Der Markt für Facility Management in Deutschland umfasst ein Volumen von gut 63 Milliarden Euro“.⁵

In diesem Markt ist das Unternehmen Gegenbauer seit mehr als 80 Jahren eine feste Größe. Gegründet 1925 als Reinigungsunternehmen durch Carl Gegenbauer beschäftigte es im Jahre 2008 rund 13.000 Mitarbeiter (vgl. Abbildung 1).

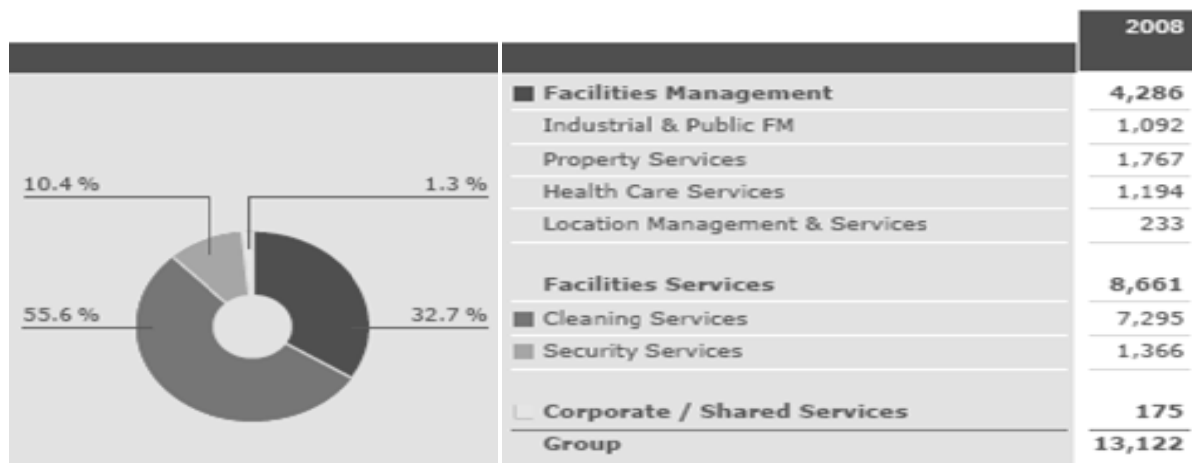


Abbildung 1: Anzahl der Angestellten je Unternehmensparte im Jahr 2008

Quelle: Gegenbauer: Unternehmensbericht 2008

⁴ Zit. Hoitsch/Winter, 2004, S.235

⁵ Zit. Immobilienwirtschaft, 5/2009, S.50

Insgesamt erwirtschaftete die in Berlin ansässige Unternehmensgruppe im Jahr 2008 einen Umsatz von etwa 330 Millionen Euro (vgl. Abbildung 2). Das Know-how wurde in verschiedene spezielle Fachunternehmen übertragen, wie zum Beispiel die Gegenbauer Health Care Services GmbH, die sich auf das Management von Immobilien im Gesundheitswesen spezialisiert hat.



Abbildung 2: Anteile der Umsätze je Unternehmenssparte im Jahr 2008

Quelle: Gegenbauer: Unternehmensbericht 2008

Ein weiterer spezialisierter Zweig ist die Gegenbauer Facility Management GmbH, die wie die anderen Sparten auch, in Niederlassungen möglichst kundennah und deutschlandweit organisiert wird. Doch Kundennähe ist nicht das einzige Ziel der Gesellschaft, sondern auch die erfolgreiche und allumfassende Umsetzung des Servicegedankens innerhalb der Unternehmensstruktur. Den Mindestumfang der von Gegenbauer an den Kunden gelieferten Leistung beschreibt folgende Aussage sehr treffend: „Ein guter Facility Manager verhält sich wie der Eigentümer der Immobilie. Wer heute im Gebäudemanagement erfolgreich sein will, darf sich nicht mehr als Lieferant verstehen, sondern muss mit offenen Augen durch ein Objekt gehen und aktiv werden, bevor der Kunde es wird.“⁶

⁶ Zit. Immobilienwirtschaft, 6/2009, S.9

1.2 Ziel der Arbeit

Die Unternehmensgruppe Gegenbauer gehört zu den erfolgreichsten Unternehmen am deutschen Facility Management-Markt und hat mit einem unternehmensübergreifenden Qualitätsmanagement bereits viele Prozesse analysiert, optimiert und standardisiert. Die Implementierung von Objekten birgt jedoch mit jedem neuen Projekt vielfältige Risiken für das Unternehmen. Ziel der Arbeit soll es sein, den Projektleitern ein Hilfsmittel zu liefern, mit dem sie vertragliche Risiken leichter identifizieren können, um somit den Vertrag während der gesamten Laufzeit zur vollsten Zufriedenheit des Kunden zu erfüllen.

Dass die Erstellung eines solchen Hilfsmittels ein sehr wichtiges Unterfangen ist, ist auch im Wandel des Verkäufermarktes zu einem Käufermarkt begründet.² Dies macht sich vor allem in den Individualisierungstendenzen auf der Nachfrageseite bemerkbar. So ist der Facility Manager gezwungen jeden neuen Vertrag zu studieren, da der Kunde durch seinen Rechtsbeistand einen individuellen erstellen lässt und nicht auf einen standardisierten Vertrag des Auftragnehmers zurückgreift. Der Kunde nutzt so die Möglichkeit seine spezifischen Leistungsanforderungen vertraglich festzuhalten, eigene Formulierungen zu verwenden und Systeme des Leistungsnachweises abzuwandeln. Außerdem ergibt sich für den Kunden durch die Ausschreibung und somit Einholung vielfältiger Angebote die positive Auswirkung der Globalisierung: er kann einfach dank zunehmender Transparenz die verschiedenen Preis- und Leistungsangebote der Auftragnehmer vergleichen, die so einem immer weiter steigenden Preis-, Qualitäts- und Wettbewerbsdruck ausgeliefert werden. Was für den Auftragnehmer den Nachteil der Globalisierung ausmacht führt bei dem Kunden zu einem immer weiter steigenden Serviceanspruch und einer erhöhten Nachfrage nach komplexen Systemlösungen. Und was in den USA noch ein aktueller Trend ist und mit Sicherheit auch in absehbarer Zeit auf dem deutschen Markt Einzug halten wird, sind Facility Management-Verträge, in denen vorzugsweise allgemeine Ziele und weniger spezifische Vertragsinhalte benannt werden. So wird beispielsweise generell gefordert, dass die enthaltenen Anlagen verfügbar sind, woraus für das Facility Management-Unternehmen wachsende Betreiberrisiken resultieren. Natürlich entstehen hieraus für den Auftragnehmer einzigartige Chancen seine herausragende Stellung noch weiter auszubauen, aber gleichzeitig auch immense Risiken, den Ansprüchen des Kunden nicht gerecht zu werden und so nicht nur Aufträge an Konkurrenten zu verlieren, sondern eventuell sogar Schlechtleistungszahlungen gegenüber zu stehen.

Um sich auf dem Markt behaupten zu können, ist vor allem für kleine und mittlere Unternehmen das Risikomanagement eines der wichtigsten Werkzeuge zum Erfolg. Doch auch ein gestandenes Unternehmen wie Gegenbauer möchte natürlich in Zukunft zufriedene Kunden binden und Verluste vermeiden und ist deshalb höchst interessiert an der Entwicklung eines eigenen Risikomanagement-Systems.

Gelebt wird von dem Unternehmen Gegenbauer mit der Betreuung dieser Diplomarbeit der Leitsatz „Rettungsboote werden nicht in Sturmzeiten, sondern bei Schönwetter gebaut.“⁷ Ergebnis der Arbeit soll die Lieferung eines erfolgreichen Risikomanagement-Modells als Hilfsmittel für die Entscheidungsträger sein, um so auch in Zukunft Vorteile gegenüber Konkurrenten zu haben, mit größerer finanzieller Sicherheit das Tagesgeschäft zu bestreiten und somit weiteres Wachstum des Unternehmens zu unterstützen. Die Anwendung des Modells soll dabei nicht nur auf die Implementierung beschränkt sein, sondern auch auf die bereits bearbeiteten Projekte ausgeweitet werden. Zwar ist der Einsatz zu Bearbeitungsbeginn optimal, allerdings schafft auch eine spätere Zuhilfenahme große Vorteile, schließlich können dann noch Bearbeitungsschwerpunkte gesetzt werden, um Schlechtleistungsforderungen bei Vertragsende zu vermeiden. Es soll dabei die vorherrschende Denkweise nachhaltig durch ein chinesisches Sprichwort beeinflusst werden: Man ist nicht nur für das verantwortlich, was man tut, sondern auch für das, was man nicht tut. Der Projektleiter soll also dazu erzogen werden, sich stets all seiner Handlungen voll bewusst zu sein und sich damit auch ganz bewusst nicht nur für, sondern auch gegen den Eingriff oder die weitere Bearbeitung eines Problems zu entscheiden, schließlich ist er ebenso für die Folgen einer nicht durchgeführten Risikoanalyse verantwortlich. Wie wichtig gerade die Risikoanalyse ist, zeigt eine Studie, die belegt, dass über 60% der Verluste von Projekten ihre Ursache in der Vorvertragsphase haben ⁸, die Ziele also nicht klar definiert und somit auch nicht verfolgt wurden. Da die Vorvertragsphase im herkömmlichen Sinne in der Facility Management - Branche aufgrund der zuvor geschilderten Markttendenzen nicht vorhanden ist, bietet sich lediglich eine optimierte Bearbeitungsstruktur des Projektes als Möglichkeit diese Verluste zu vermeiden. Deshalb muss der Projektleiter also gezwungen werden, seine Vertragsinhalte und Kundenwünsche genau zu kennen und sie intensiv zu verfolgen.

⁷ Zit. Hinterhuber, 1998, S.11

⁸ Vgl. Fischer, 2007, S. 17

1.3 Aufbau der Arbeit

Die Bearbeitung der vorliegenden Problemstellung zur Entwicklung eines konkreten Risikomanagement-Modells erfolgt in zwei Hauptschritten, wobei diese in vier Kapiteln abgearbeitet werden. Nachdem im ersten Kapitel einleitende Gedanken formuliert wurden, werden im zweiten Kapitel die theoretischen Grundlagen des Risikomanagements erörtert und die für die Herleitung eines eigenen Risikomanagement-Modells essentiellen Grundideen vorgestellt. Darauf aufbauend wird im dritten Kapitel das für die Gegenbauer Facility Management GmbH entwickelte Modell in seinen Grundgedanken erklärt und beispielhaft ausgewählte Schritte und Entscheidungen erörtert. Hier werden zuerst spezielle Begriffe des behandelten Themengebietes definiert und eine Ist-Analyse angeschlossen, welche um die Entwicklung des Sollzustandes, dessen Entwurf und Implementierung ergänzt wird. Abschließend werden Möglichkeiten der Umsetzung in Kapitel 3.4 und Wege der weiteren Verbesserung in 3.5 erörtert. Eine Zusammenfassung wird im vierten Kapitel geliefert.

2 Theoretische Grundlagen Risikomanagement

Die Definitionen der der Arbeit zu Grunde liegenden Begrifflichkeiten müssen als erste Instanz vereinheitlicht werden, um den Lesern eine universale und konforme Ausgangssituation vor der Bearbeitung der Thematik zu geben.

2.1 Terminologie

Obwohl sich die betriebliche Praxis in den letzten Jahren umfangreicher und systematischer mit den vorherrschenden Risiken beschäftigt, existiert bislang keine einheitliche Definition, welche nachfolgend hergeleitet werden soll und als Ansatz für die darauf folgende Arbeit dienen wird.

2.1.1 Risiko

Allgemein ist Risiko die sowohl positive als auch negative Abweichung eines zukünftigen Ereignisses von dem erwarteten Ausgang dieses Ereignisses.⁹ Besonderes Augenmerk sollte hierbei darauf gelegt werden, dass allein die Möglichkeit, unabhängig von ihrer Wahrscheinlichkeit, zu einem Risiko führt.

Die Wortherkunft lässt die Assoziation zu, dass die Auswirkungen generell als negativ angenommen werden. Risiko stammt aus dem Italienischen und bedeutet Klippe, welche zu umschiffen ist. Dieses Umschiffen einer Klippe stellte in Zeiten der Handelsschifffahrt immer ein Risiko dar, denn man war unsicher über die Rückkehr des Schiffes. Schon frühzeitig gab es daher ein sehr konkretes Risikomanagement, das darin bestand, das Risiko zu verteilen und damit abzuschwächen. Anstatt also alle Gewürze oder Kunstgegenstände auf ein Schiff zu laden, sandte man deren mehrere aus, in der Annahme, dass zumindest einige ankommen würden. Damit war zwar der Profit reduziert (Kosten der

⁹ Vgl. Erben, 2008, S.25

Risikoabschwächung), aber gleichzeitig das Ziel erreicht (Risiko wurde nicht zum Problem).¹⁰

Die Norm beispielsweise definiert etwas spezifischer ein Projektrisiko als: „Kombination aus der Eintrittswahrscheinlichkeit eines bestimmten Ereignisses und seinen Folgen für die Projektziele“¹¹ Risiko ergibt sich also, wie in Abbildung 3 dargestellt, als Produkt aus Eintrittswahrscheinlichkeit eines Ereignisses und den ausgelösten Auswirkungen.

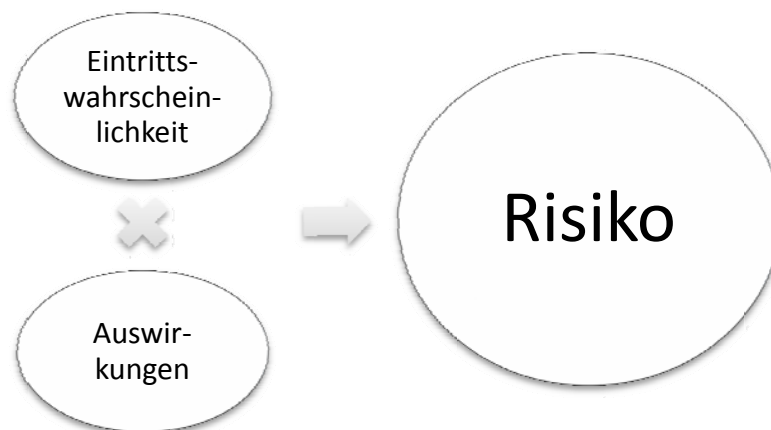


Abbildung 3: Definition des Risikos

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an DIN IEC 62198

Die mathematische Formel aus Abbildung 3 lässt folgenden Schluss zu: Steigt ein Faktor, egal ob Eintrittswahrscheinlichkeit oder die Auswirkungen, steigt als Ergebnis das Produkt des Risikos. Entspricht in einem Beispiel die Eintrittswahrscheinlichkeit = 1, so kann formuliert werden, dass die Auswirkungen als gegeben anzunehmen sind.¹²

Dass aber das Eingehen gewisser Risiken für den Geschäftserfolg maßgeblich ist, zeigt schon die in dem deutschen Sprichwort „Nur wer wagt, gewinnt“ verankerte Erkenntnis über den Zwiespalt des Risikos. Es ist also ein schmaler Grad, auf dem man wandelt: Auf der einen Seite liegt der Erfolg, auf der anderen der Verlust. Dieser Grad führt solange als breiter und sicherer Weg durch die Landschaft, in der Erfolge Erhebungen und Misserfolge Vertiefungen bilden, wie diese relativ unbedeutend sind. Entwickeln sich jene schwachen Erhebungen und Vertiefungen des Geschäftserfolges allerdings zu gewaltigen, steilen

¹⁰ Vgl. Ebert, 2006, S.5

¹¹ Zit. DIN IEC 62198

¹² Vgl. Ebert, 2006, S.5

Bergen, verändert sich gleichzeitig auch der Weg. Er verliert an Breite und an Sicherheit und wird nun auch bildlich zu einem Grad. Mit einem anderen Aphorismus beschreibt Jean Amery den Begriff: „Risiko ist die Bugwelle des Erfolgs.“ Das Risiko wird in dieser Interpretation lediglich als bremsender und hindernder Umstand auf dem Weg zum Erfolg gesehen. Allerdings ist hier eine Unterscheidung sinnvoll, denn nur große Unternehmen sind in der Lage diese Denkweise zu adaptieren, da nur sie den finanziellen Hintergrund besitzen, um jedes Risiko als tragbar einzuschätzen, wenn der dahinterliegend lockende Erfolg vielversprechend genug ist. So lässt sich also festhalten, dass der erwirtschaftete Gewinn des Unternehmens der ausgeschütteten Risikoprämie entspricht.

Im Rahmen der weiteren Ausführungen und Darstellungen soll im Besonderen der negative Aspekt des Risikos, d.h. die Gefahr einer negativen Abweichung, betrachtet werden. Ein Risiko wird somit mit dem Gefahrenbegriff verbunden. Die Chance einer positiven Abweichung wird direkt als Chance bezeichnet und nicht unter dem Begriff Risiko geführt.¹³

Der Risikobegriff dieser Abhandlung resultiert also insgesamt aus ungünstigen, künftigen Ursachen-Wirkungs-Beziehungen. Die Darstellung von Ursachen-Wirkungs-Beziehungen und die darauf aufbauende Bewertung von unerwünschten Abweichungen in einem zweckorientierten System sind abhängig vom Modell, das sich der Beobachter von der Welt macht. Menschen betrachten nämlich dasselbe Beobachtungsobjekt unter verschiedenen Aspekten (Positionen), sowie mit unterschiedlichen Beobachtungsinstrumenten (Brillen) und Versuchsanordnungen (Experimenten). Was dabei vom Beobachter als Risiko gesehen wird, ist nicht unmittelbar Wirklichkeit, sondern hängt von der Art der Brille und der Weise, wie durch sie geschaut wird, ab. Bei der Analyse des Risikophänomens muss man sich daher immer vor Augen führen, dass Risiken ein Konstrukt sind. Das Material, aus dem Risiken konstruiert sind, liefern uns die Sinne. Die Bewertung, ob und als wie risikoreich wir etwas einstufen, hängt von unserer subjektiven Wahrnehmung und Reizverarbeitung ab. Darüber hinaus wird dieser subjektive Konstruktionsprozess vor allem durch die individuelle Lerngeschichte geprägt. Was für den Einen ein Risiko ist, braucht für den Anderen also noch lange keines zu sein.¹⁴ Genau dieser Umstand begründet die Bearbeitung von Risiken in Teams oder der Entwicklung einer Hierarchie des Risikomanagements, in der Entscheidungen getroffen werden, denn nur so ist es möglich das subjektive Konstrukt

¹³ Vgl. Fischer, 2007, S. 6

¹⁴ Vgl. Strohmeier, 2007, S. 5,6

durch Vergleich mit anderen auf ein tatsächliches Maß einzupegeln, um die angemessenen Reaktionen anstoßen zu können.

Risiken können in unterschiedlichen Unternehmensbereichen auftreten, verschiedene Merkmale inne haben und individuelle Eintrittswahrscheinlichkeiten aufweisen.

Möglichkeiten der Charakterisierung von Risiken werden nachfolgend in Abbildung 4 aufgezeigt.

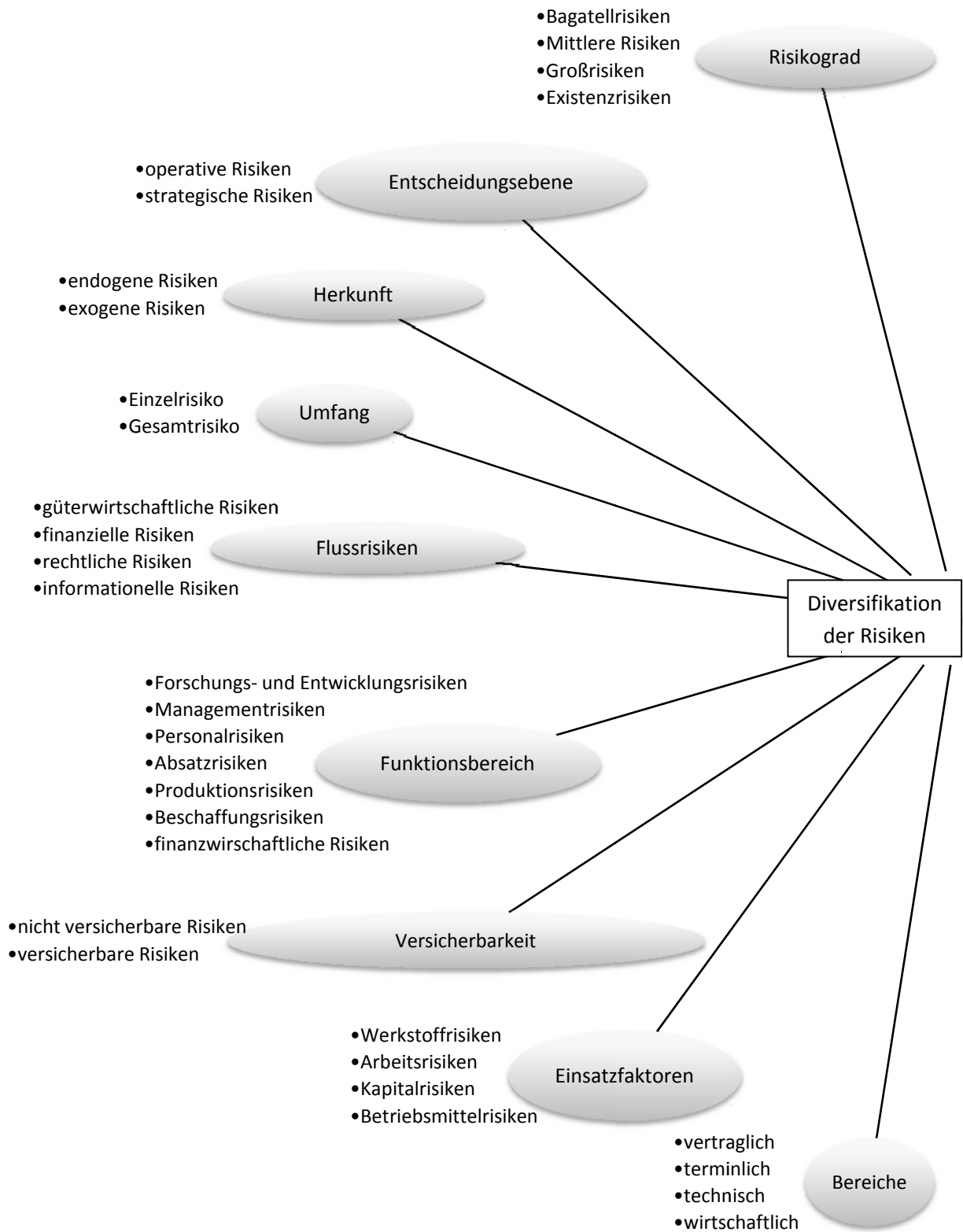


Abbildung 4: Diversifikationsmöglichkeiten der Risiken

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Pfohl, 2002, S.11

Sicher ist eine Vielzahl der Gruppierungen aus Abbildung 4 selbsterklärend, trotzdem soll beispielhaft auf einige eingegangen werden. Wichtig ist der Punkt der Herkunft der Risiken: Endogene Risiken ergeben sich aus den unternehmerischen Entscheidungen selbst, exogene Risiken entziehen sich einer Steuerung durch den Entscheidungsträger.¹⁵

Auch die Unterscheidung in Gesamt- und Einzelrisiken macht eine genauere Betrachtung lohnenswert. Das Einzelrisiko herrscht lediglich in einer atomaren Betrachtung und kann als Aggregat in Form eines Gesamtrisikos auftreten. Allerdings ist das Gesamtrisiko keinesfalls mit der Summe der Einzelrisiken gleichzusetzen, da sich diese gegenseitig verstärken oder unter Umständen auch kompensieren können.¹⁶

Besonders wichtig für die weitere Bearbeitung ist die Antwort zur Tragweite des Risikos. Es kann entweder in Form eines operativen Risikos oder eines strategischen auftreten. Ein operatives Risiko liegt vor allem dann vor, wenn tägliche Unsicherheiten innerhalb eines Projektes kurzfristig beherrscht werden müssen, um das Projekt erfolgreich abzuschließen. Um ein strategisches Risiko handelt es sich hingegen, wenn langfristige Einwirkungen auf das Unternehmen involviert sind, die behoben werden müssen, um nicht zu einer unternehmensweiten Gefahr zu wachsen.¹⁷

Die Darstellung veranschaulicht weniger die Kategorien, als vielmehr die Merkmale von Risiken. Es sollte deshalb für jedes vorhandene Risiko eine Einordnung in alle aufgezeigten Gruppierungen möglich sein. Dabei ist es wesentlich, dass vor der Bearbeitung ein Muster zur Dokumentation dieser Merkmale festgelegt wird, um auch einen Nutzen in den folgenden Schritten aus den gesammelten Informationen ziehen zu können.

Wesentlich ist auch die Feststellung, dass sobald ein Risiko erkannt und bewusst verfolgt wird, es zum Wagnisbereich eines Projektes bzw. Unternehmens gehört.¹⁸ Dieser Gedanke lässt sich verknüpfen mit einer Erkenntnis aus den Geisteswissenschaften, die eine weitere Unterscheidung trifft. Sie besagt, dass Gefahr ein mögliches Ereignis ist, das unabhängig vom Willen eintritt oder auch nicht. Das Risiko hingegen impliziert einen gewissen Entscheidungsakt, bei dem ein möglicher Schaden in Kauf genommen wird, um einen gewünschten Nutzen zu erreichen.¹⁹

¹⁵ Vgl. Burger, 2002, S. 3

¹⁶ Vgl. Hinterhuber, 1998, S. 28

¹⁷ Vgl. Ebert, 2006, S.18

¹⁸ Vgl. Fischer, 2007, Vieweg, S. 6

¹⁹ Vgl. Sitt, 2003, S. 6

2.1.2 Risikomanagement

Der Mensch betreibt ständig Risikomanagement, wenn auch meist unwissentlich. So setzte man sich vor hunderten von Jahren beispielsweise bereits rational mit Risiken auseinander, wenn man den möglichst bestgeschützten Platz für den Bau seines Hauses zu wählen hatte.²⁰ Aber was bedeutet Risikomanagement aktuell? Trotz weiter steigendem Interesse an der Thematik des Risikomanagements existiert bislang keine einheitliche Definition.

Es gibt weitreichende Versionen, wie die von Gassmann, wonach Risikomanagement das Planen des Nicht-Planbaren ist.²¹

Das Project Management Body of Knowledge (PMBOK) definiert Risikomanagement als „systematische[n] Prozess der Identifikation, Analyse und Antwort auf ein Projektrisiko“²². Risikomanagement umfasst somit die Maximierung der Wahrscheinlichkeit und Folgen von positiven Ereignissen und die Minderung von Wahrscheinlichkeit und Folgen aus Ereignissen, welche die Projektziele gefährden.

In der DIN 69905 wird Risikomanagement auf die „Ausschaltung, Vermeidung oder Verringerung von Projektrisiken“²³ beschränkt. Die Identifizierung und Bewertung von Risiken ist Bestandteil der Risikoanalyse. Nach Ebert ist die Definition innerhalb von DIN 69905 insgesamt etwas reaktiv und durch den alleinigen Fokus auf Begriffsbildung für die Praxis nicht sehr tauglich.²⁴

Für die folgende Abhandlung am hilfreichsten ist das Verständnis, das Markowitz 1952 im Rahmen seiner Portfoliotheorie entwickelte. Risikomanagement soll dementsprechend in dieser Arbeit als rationale Beeinflussung von Risiken verstanden werden. Dies schließt neben dem Eingehen und Hinnehmen von Risiken Variationen wie Reduzieren, Transferieren oder vollständiges Eliminieren ein. Rationales Handeln unterstellt, dass Risiken nur eingegangen werden, wenn ihnen ein zumindest vermuteter adäquater Ertrag gegenübersteht. Die moderne Portfoliotheorie hat diese Aussage insoweit präzisiert, dass als rationales Handeln nur gilt, wenn für das Übernehmen einer Einheit Risiko anderweitig kein höherer erwarteter Ertrag erzielt werden kann, bzw. der erwartete Ertrag nicht mit geringerem Risiko zu erlangen ist. Da ökonomisches Handeln grundsätzlich die Allokation

²⁰ Vgl. Hinterhuber, 1998, S. 20

²¹ Vgl. Gassmann, 2006, S. 13

²² Zit. PMBOK, 2004

²³ Zit. DIN 69905, 1997

²⁴ Vgl. Ebert, 2006, S. 7

knapper Ressourcen bedeutet und in der realen Welt annähernd jede Entscheidung unter Unsicherheit getroffen wird, impliziert letztendlich jede ökonomische Entscheidung die Übernahme von mehr oder weniger Risiko. Wenn schon unter Unsicherheit gehandelt werden muss, dann besteht eine gewisse Erwartungshaltung über die zu erzielenden Erträge. Operationalisiert hat die Portfoliotheorie diesen Gedankengang dahingehend, dass sie diese Gewinnerwartung als erwartete Rendite definiert hat, und das Risiko, diese Rendite nicht zu erreichen, als die Volatilität, also Schwankungsbreite um diese erwartete Rendite herum. Damit sind Abweichungen nach oben wie nach unten möglich. Je größer das Risiko, desto höher soll die erwartete Rendite ausfallen.²⁵

Das in der Portfoliotheorie gefragte Handeln setzt allerdings einige Vorarbeit und somit vorangestellte Punkte des Risikomanagements voraus. Allumfassend inkludiert das Risikomanagement eine Managementtechnik, die sich mit dem systematischen Identifizieren, Analysieren, Dokumentieren und letztendlich Behandeln von Risiken befasst. Risiken können sowohl in einem Projekt auftreten, dann ist das Risikomanagement Teil des Projektmanagement, oder in einer Produktlinie oder einem Markt, dann ist das Risikomanagement Teil des operativen oder strategischen Managements.²⁶ Anfangs wird das Risikomanagement oft im Rahmen eines speziellen Projektes angewandt, wobei besonderer Wert darauf zu legen ist, dass es in allen Phasen des Lebenszyklus‘ konsequent angewandt wird. Eine Implementierung auf Projektebene ist oft leichter umsetzbar, da die Mitarbeiter dank der speziellen Arbeit für ein Risikomanagement rasch sensibilisiert werden können. So wurden sie meist bereits mit den Auswirkungen schlechter Projektkontrolle konfrontiert - nämlich schleichenden Verzögerungen, unzureichendem Änderungsmanagement, chaotischen Prozessen, und nicht zuletzt auch den Folgen schlechten Managements, also unklarer Verantwortungen, keiner Disziplin und Systematik, Fehlen klar verteilter Kompetenzen, mangelnder Motivation und ungenügender Erfahrung, so dass häufiges Improvisieren und teure Nacharbeiten gefordert wurden.²⁷ Oft ist diese einmalige Anwendung im Projektgeschäft Anlass dafür, dass das Risikomanagement unternehmensweit eingebunden werden soll.

Die Implementierung eines risikoorientierten Führungskonzeptes hat also höchste Priorität, denn der Unternehmensleitung kommt eine herausragende Rolle im Risikomanagement zu. Schließlich ist eine erfolgreiche Umsetzung nur möglich, wenn

²⁵ Vgl. Kaiser, 2007, S. 16

²⁶ Vgl. Ebert, 2006, S.7

²⁷ Vgl. Ebert, 2006, S.3

auch eine klare Verankerung des Risikomanagement-Gedankens in der Führung für effektive und effiziente Umsetzung sorgt.²⁸ Das bedeutet oft, dass die Prozesse und Strukturen im Rahmen eines Qualitätsmanagements entwickelt werden, denn wie alle Geschäftsprozesse setzt es definierte Prozesse voraus und benötigt einen explizit ausgewiesenen und geplanten Aufwand mit Verantwortungen und Terminen, um erkannte Risiken erfolgreich abzuschwächen.²⁹ Dabei ist es wichtig, dass die Prozesse sorgfältig überdacht und mit größter Gewissenhaftigkeit entworfen werden, denn wie Strohmeier in seiner Abhandlung „Ganzheitliches Risikomanagement in Industriebetrieben“ formuliert: „Risikomanagement darf nicht selbst zum Risiko werden“³⁰, vielmehr soll es ja Aufgabe sein, Unsicherheiten und Gefahren zu bearbeiten, bevor sie zum Problem werden. Dabei ist ein risikoaverses Management nicht unbedingt erstrebenswert, da so auch viele Chancen vom Unternehmen verpasst werden. Viel wichtiger ist es Risiken zu erkennen, zu akzeptieren und zu bearbeiten. Dabei müssen die zentralen Treiber des Risikos ausgemacht und verstanden werden. Der Projektverantwortliche muss alle Informationen sammeln und darüber hinaus auch klar kommunizieren, welche ihm noch fehlen. Hierbei sind alle Unsicherheiten der Zukunft deutlich auszudrücken. Allerdings muss besonderes Augenmerk darauf gelegt werden, dass mehrdeutige Informationen nicht mit völliger Unsicherheit vermischt werden. So ist es hilfreicher bei unsicheren Prognosen eine Bandbreite und Wahrscheinlichkeitsverteilung anzugeben als eine absolute Punktschätzung. Gassmann formulierte eine Faustregel hierzu folgendermaßen: „Es ist besser ungefähr richtig zu liegen, als präzise falsch.“³¹

Gutes Risikomanagement verbessert also die Qualität und Vorhersehbarkeit von Abläufen. Dabei ist es Ziel, die Mitarbeiter zu einer normalisierten Risikokultur zu motivieren, die es erlaubt, beherrschbare Risiken in Kauf zu nehmen und nicht als unkontrollierbare Gefahr zu sehen. Dementsprechend muss aber auch das Gegenteil abgedeckt werden: es erlaubt dem Mitarbeiter genauso eine begrenzt negative Denkweise, die weitere Reaktionen hervorruft, ohne gleich als Schwarzseher abgestempelt zu werden.³²

In der Hinführung zu einem solchen Umgang werden verschiedene Managementstile unterschieden, die von der Risikotragfähigkeit eines Unternehmens, bestimmt durch Eigenkapital und Liquiditätsreserven, abhängig sind. Der Manager verfolgt mit dem

²⁸ Vgl. Strohmeier, 2007, S. 109

²⁹ Vgl. Ebert, 2006, S.16

³⁰ Vgl. Strohmeier, 2007, S. 39

³¹ Zit. Gassmann, 2006, S. 13

³² Vgl. Ebert, 2006, S.12

angewandten Stil eines der Ziele, wie sie in dem nachfolgenden Kapitel 2.1.2.1 Ziele des Risikomanagements umrissen werden.

2.1.2.1 Ziele des Risikomanagements

Oberstes Ziel des Risikomanagements ist es, den bewussten Umgang der Mitarbeiter mit all den Geschäftsbereich tangierenden Risiken zu verstärken. Risikomanagement soll die Ignoranz stoppen, die aus Risiken erst Probleme entstehen lässt. Risiken sind schließlich keine Probleme, denn sie gehören zum Geschäft. Würde man also alle Risiken vollständig eliminieren, mit dem Gedanken positive Geschäftsergebnisse zu erzielen, wird das positive Geschäftsergebnis auch nicht erreicht werden, denn diese Vorgehensweise bedeutet gleichzeitig eine Vermeidung von Ertragschancen. Somit hätte eine reine Betrachtung von Risiken als Verlustpotential destruktive Wirkung auf die Unternehmensführung. Insgesamt muss also verstanden werden, dass eine beabsichtigte Vermeidung aller Risiken bzw. eine aufwändige Kontrolle ebenso suboptimal wie ein spekulatives Eingehen hoher Risiken zur Ausnutzung geringer Grenzerträge ist.³³ Die Zielsetzung besteht letztlich darin, eine risikooptimale Unternehmensposition zu erreichen und zu sichern. Der Umgang mit Risiken ist maßgeblich von den Präferenzen der Entscheidungsträger abhängig und wird durch eine entsprechende Risikokultur initiiert. Um zu verhindern, dass Risiken zu Problemen anwachsen, müssen Unsicherheiten proaktiv bearbeitet werden. Proaktiv meint das Gegenteil von reaktiv, da hier eine Ergreifung von Maßnahmen nicht nach Eintritt eines auslösenden Momentes gefordert wird, sondern eine ständige Bearbeitung im Vorfeld und während eines Prozesses, um so bereits das auslösende Moment zu verhindern. Zusammenfassend also noch einmal, wie auch Ebert das Ziel des Risikomanagements formulierte: Man muss Risiken kontrollieren, nicht vermeiden!³⁴

Die risikopolitischen Ziele sind sehr vielfältig und damit auch die Möglichkeiten der angewandten Risikomanagement-Stile. Allgemein können, wie in Abbildung 5 dargestellt, drei große Bereiche unterschieden werden, die sich durch unterschiedliche Werte ihrer Faktoren Höhe des Risikos und des dafür aufgebrauchten Kontrollaufwands differenzieren. Die Kategorien der Vorgehensweisen sind nicht klar abgrenzbar, sondern umreißen ein

³³ Vgl. Ebert, 2006, S.12

³⁴ Zit. Ebert, 2006, S.6

Feld von gemeinsam oder ähnlich formulierten Leitlinien, anhand derer risikopolitische Entscheidungen getroffen werden.

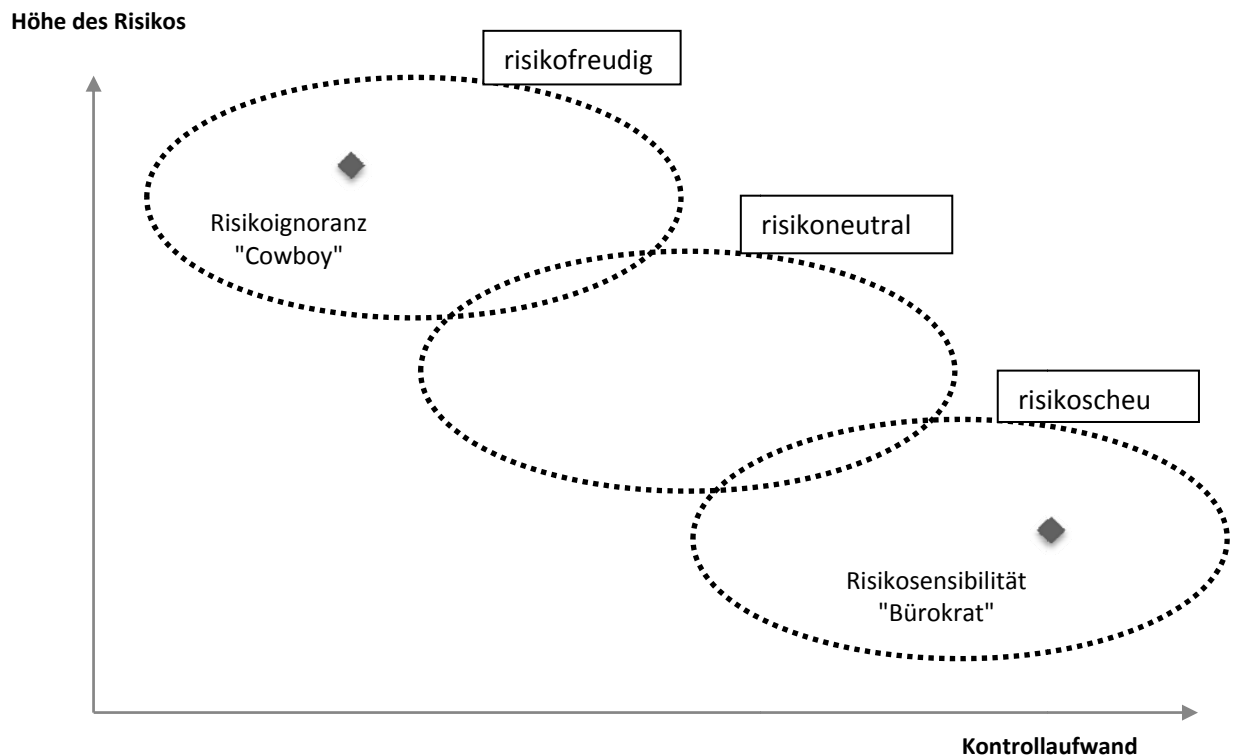


Abbildung 5: Risikomanagement-Stile

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Burger, 2002, S.12

Ein risikoscheuer Stil beschreibt eine große Aversion gegen Risiken, die oft in einer angespannten Liquiditätslage oder einem hohen Verschuldungsgrad begründet liegt. Hier wird trotz eines überschaubaren Risikos ein sehr hoher Aufwand für dessen Beherrschung betrieben. Ein oft viel zu hoher Aufwand mit viel zu geringer Ausbeute lässt auch die Kategorisierung in eine bürokratische Risikopolitik zu. Nicht so extrem verfolgt der Risikoneutrale dieses Ziel und versucht die Kosten für seine Risikopolitik ständig an den Messgrößen Nutzen und Aufwand zu optimieren. Diese beiden Stile werden häufig in großen Unternehmen mit enormer finanzieller Sicherheit und dem Bedürfnis eines langfristigen Marktbestandes angewandt. Das Extrem der anderen Art ist der risikofreudige Stil, der oftmals von kleineren Unternehmen gewählt wird oder gewählt werden muss, da sie entweder nicht über die nötige Erfahrung oder über die nötige Absicherung finanzieller

Art zur Vermeidung von Risiken verfügen, denn hier sind die Kosten der risikopolitischen Maßnahmen am geringsten und Ziel ist in erster Linie schneller Profit.³⁵

2.1.2.2 Arten des Risikomanagements

Ein Risikomanagement kann in verschiedenen Ebenen und Stadien implementiert werden, wonach auch eine Unterscheidung in Umfang und Tragweite erfolgt.

Als Basis jedweden Risikomanagements ist die Implementierung auf Projektebene zu identifizieren. Diese einfachste Form des Risikomanagements kann auch als „traditionelles Risikomanagement“ bezeichnet werden, da sie vor allem bis in die 1980er Jahre Anwendung fand. Hauptaugenmerk liegt im traditionellen Risikomanagement vor allem auf der Optimierung der Risikofinanzierung und -versicherung unter Kostengesichtspunkten. Des Weiteren sind Bearbeitungsinhalte im traditionellen Konzept enthalten, die aktuell abgegrenzt und als Krisenmanagement gesondert betrachtet werden.³⁶ Krisenmanagement ist die Erstellung von Notfallplänen für den Fall des existenzbedrohenden Risikoeintritts. Diese Zusammenfügung aus Versicherungsoptimierung und Krisenmanagement ist die erste und bis heute einfachste Stufe des Risikomanagements und wird wohl in den meisten Unternehmen bewusst oder unbewusst angewandt.

Will man das Risikomanagement weiter ausbauen und professioneller gestalten, erweitert es sich zum „operativen Risikomanagement“. Ein operatives Risikomanagement konzentriert sich besonders auf einzelne „Operationen“, die im Unternehmen getätigt werden, also meist auf einzelne Projekte. Eine Anwendung des operativen Risikomanagements ist vor allem dann unkompliziert, wenn die Mitarbeiter bereits die Abläufe der Projektarbeit kennen, denn somit sind sie gegenüber einer Einführung eines Risikomanagements aufgeschlossen, da sie die Vorteile eines guten Projektmanagements zu schätzen wissen, wie bereits dargelegt wurde. Vorsicht ist allerdings erneut geboten, um zu verhindern, dass die Führungsebene nicht in ein traditionelles Risikomanagement zurück verfällt, indem es vielmehr die Aufgaben entsprechend eines Krisenmanagements

³⁵ Vgl. Hinterhuber, 1998, S. 36

³⁶ Vgl. Strohmeier, 2007, S. 78

übernimmt, denn es soll nicht Inhalt sein, die Probleme, die entstehen, wenn Risiken nicht rechtzeitig gemindert wurden, zu behandeln. Beim operativen Risikomanagement geht es also um Aktionen, die zusätzlich zum regulären Geschäft, ausgeführt werden, bevor das Risiko zum Problem wird.³⁷ Das operative Risikomanagement betrachtet somit eine kurzfristig relevante Aufgabe oder Fragestellung und bewertet das Risiko dahinter. Dazu gehören Verzögerungen im Projekt durch Mangel an benötigten Ressourcen oder aber technische Risiken durch den Ausfall eines Lieferanten.

Eine weitere und damit gleichzeitig höchste Stufe der Umsetzung des Risikomanagements ist das strategische Risikomanagement. Es hat eine Perspektive auf das ganze Unternehmen und bewegt sich damit weit oberhalb einzelner Projekte. Es liefert eher langfristige Regeln, die für das operative Geschäft anwendbar sind. Ein strategisches Risikomanagement wird deshalb von der Unternehmensleitung entworfen, oft auch im Rahmen einer Qualitätszertifizierung.

Strategisches und operatives Risikomanagement beeinflussen sich gegenseitig. Das operative Risikomanagement hilft beim Bewerten und nutzt Checklisten und Bewertungsmodelle, die auf das konkrete Unternehmen angepasst sind. Das strategische Risikomanagement hingegen liefert solche Checklisten, verbessert sie kontinuierlich, passt sie an sich verändernde Rahmenbedingungen an und baut sie in einen gemeinsamen Kontext ein.³⁸ Wird also die höchste Stufe des Risikomanagements angestrebt, so ist es längst keine begleitende Führungsfunktion mehr, sondern bereits wichtiger Bestandteil der Unternehmensführung selbst.³⁹ (vgl. Abb. 6)

³⁷ Vgl. Ebert, 2006, S.7

³⁸ Vgl. Ebert, 2006, S.15f.

³⁹ Vgl. Hinterhuber, 1998, S. 25

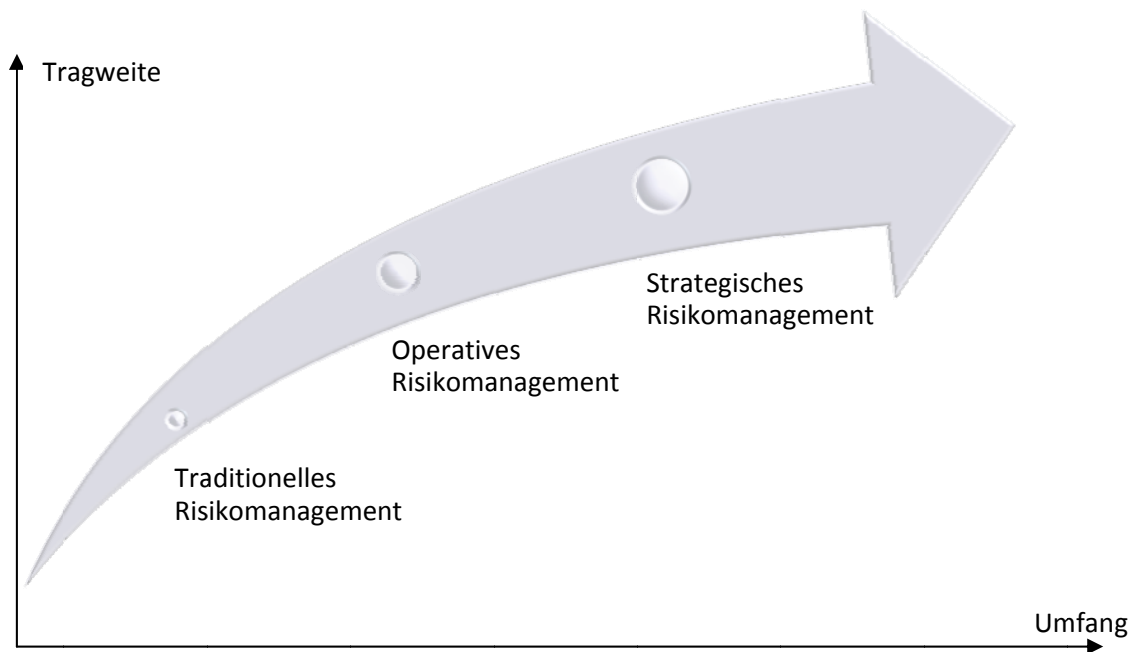


Abbildung 6: Entwicklungsstufen des Risikomanagements

Quelle: Eigene Darstellung

Die Unterschiede in den vorher benannten Stufen des Risikomanagements sind vor allem in den Aufgaben des darin eingesetzten Risikomanagers auszumachen. Ein Risikomanager im traditionellen Sinn ist ein Sachbearbeiter, der für die ihm gelieferten Listen an Risiken die entsprechenden Versicherungen filtert. Seine Managementaufgabe wird darin begründet, dass er die Versicherungsverhältnisse optimiert, keine Redundanzen in den Versicherungen zulässt und so Kosteneinsparungen erzielt. Der Risikomanager im operativen Sinne analysiert sein Projekt, wägt Risiken ab und entscheidet über Bearbeitungsweisen. Seine Managementaufgabe umfasst also bereits weit mehr und beinhaltet auch die Kommunikation und Delegation einzelner Risiken an den Manager auf traditioneller Ebene. Abstrakt und übergreifend ist hingegen die Aufgabe des Managers im strategischen Sinne. Er entwickelt Vorgänge, Abläufe, Entscheidungsgrundlagen, bis hin zur Risikophilosophie des Unternehmens selbst. In einem weit entwickelten Unternehmen wurde das Risikomanagement also bis auf die Stufe des strategischen entwickelt, was aber auch bedeutet, dass die Aufgaben des operativen und traditionellen Managements in untergeordneten Hierarchiestufen durchgeführt werden. Das strategische Risikomanagement beinhaltet also stets die darunter liegenden Stufen, lediglich das traditionelle oder operative Risikomanagement kann auch ohne die ihm übergeordnete Entwicklungsstufe existieren. Dabei soll in der nachfolgenden Arbeit das strategische

Risikomanagement als Ziel begriffen werden, weshalb sich jedwede Aussage auf dieses beziehen wird.

2.2 Prozess des Risikomanagements

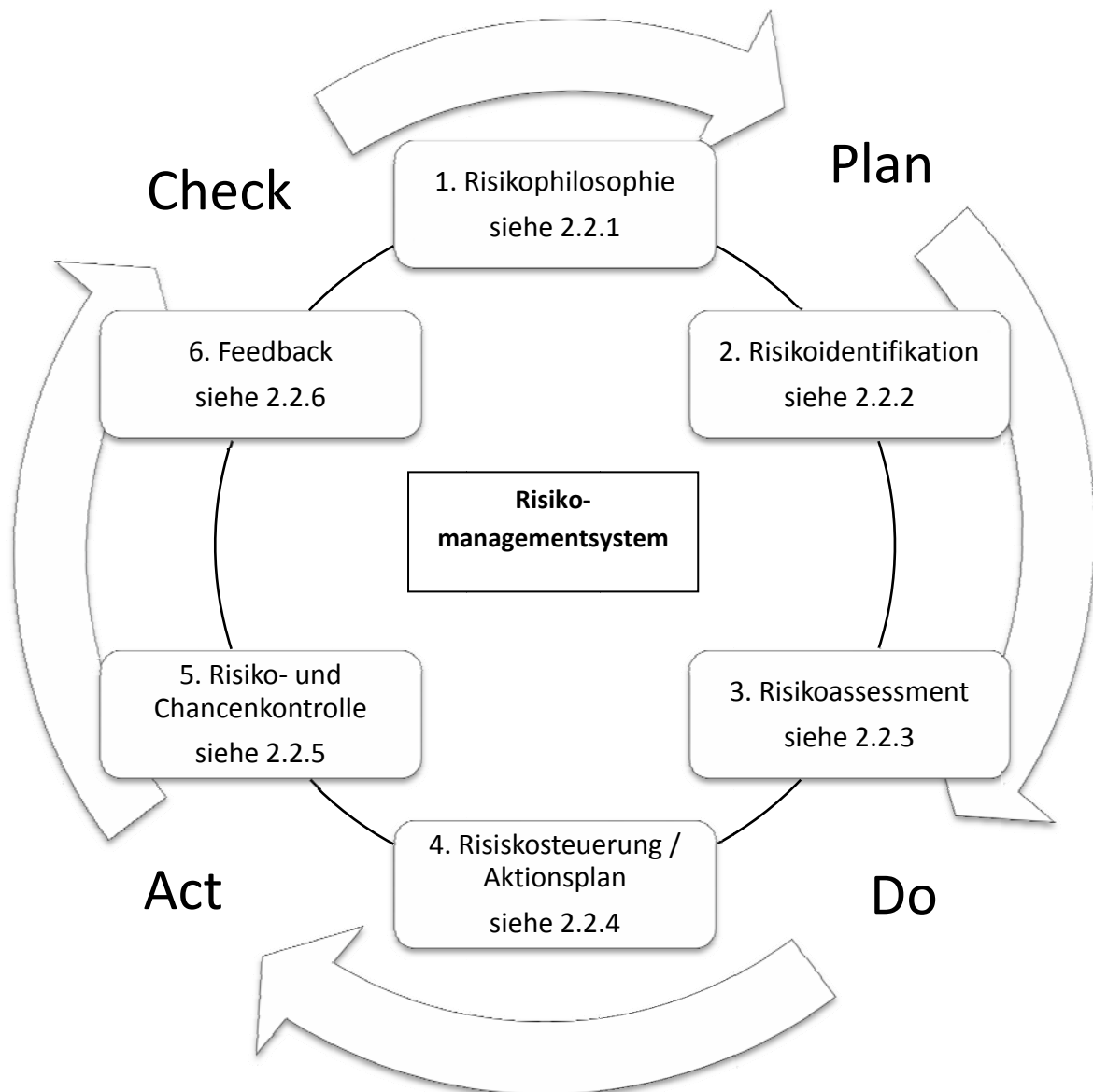


Abbildung 7: Schritte des Risikomanagements transferiert auf Inhalte des Qualitätsmanagements

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Fischer, 2007, S. 7/Gassmann, 2006, S. 39

Das System des Risikomanagements ist ein kybernetischer Regelkreis, wie er in Abbildung 7 dargestellt ist. Der Begriff der Kybernetik geht auf die griechische Bedeutung von Steuermann zurück und meint einen Kreislauf in Form eines sich selbst regulierenden Systems, in dem aufgrund von entstehenden Informationen die nächstfolgenden Schritte

angepasst werden, es sich also selbst steuert. Das bedeutet, dass ein ständiger Datenabgleich mit Anpassung und daraufhin erneutem Datenabgleich von statten geht.⁴⁰

Gerade in den vergangenen Jahren wurde Risikomanagement eher als reaktiver Prozess verstanden. Es kam also erst dann zum Einsatz, wenn die Gefahr für das Unternehmen wesentlich und akut war. Beziehungsweise wurde eine Zielabweichung erst nach Eintritt identifiziert, analysiert und korrigiert. Das Risikomanagement beschränkte sich damit auf die traditionelle Optimierung des Versicherungsschutzes, die Erfüllung von Gesetzen und Vorschriften oder den Brand- und Unternehmensschutz. Und auch heute noch konzentriert sich Risikomanagement häufig mehr oder weniger auf die Erfüllung formaler Anforderungen.⁴¹ An einigen Stellen ist allerdings die Weiterentwicklung zu einem strategischen und proaktiven Risikomanagement zu spüren. Dies bedeutet, dass Maßnahmen ergriffen werden, die nicht einem Problem entgegen wirken, sondern der Entstehung eines Problems. Gerade in der Branche des Facility Managements sollte dieses Vorgehen besonders verbreitet sein, da von dem Facility Manager in seiner Aufgabenerfüllung proaktives Handeln gefordert wird - schließlich formuliert der Kunde in den meisten Facility Management-Verträgen sein gewünschtes Ziel mit Hilfe dieses Begriffs. Neben der Proaktivität werden noch weitere Anforderungen an das Risikomanagement gestellt, wie zum Beispiel Transparenz, Objektivität, Ganzheitlichkeit und Integration in die Prozesse des Unternehmens.⁴²

Den besten Einstieg in den Regelkreis findet ein Unternehmen bei der Festlegung der Ziele, also der Managementphilosophie. Die hier formulierte Risikophilosophie liefert die Rahmenbedingungen für das nachfolgende Risikomanagement, denn es trifft wichtige Aussagen zu Entscheidungskriterien und differenziert Risiken. Danach erfolgt eine Risikoidentifikation und -analyse, wobei es hilfreich ist, eine strukturierte Unterteilung in Risikobereiche vorzunehmen und Ursache-Wirkungs-Beziehungen auszumachen, was vor allem die Bestimmung von Entstehungsursachen möglicher Risiken und deren indirekter Folgen beinhaltet. Erst im Anschluss daran erfolgt die Risikobewertung. Der Kreislauf setzt sich durch die Maßnahmen Risikosteuerung und Risikoüberwachung fort. Dabei ist die Risikosteuerung der Prozessschritt, in dem aus Kosten-Nutzen-Überlegungen abgewägt wird, wie mit den bestehenden Risiken umgegangen werden soll. Spätestens mit der Ergreifung von Steuerungsmaßnahmen sollten die Risiken auch dokumentiert und je nach

⁴⁰ Vgl. Burger, 2002, S. 31

⁴¹ Vgl. Romeike, 2002, S. 65

⁴² Vgl. Reichling, 2007, S. 213

Ausmaß weitere Unternehmensstellen informiert werden, was sich insgesamt als Risikokommunikation zusammenfassen lässt. Es ist festzulegen, bei welchen Risiken, abgesehen von den bestandsgefährdenden, eine Kommunikation an welche Stellen in welchem Umfang notwendig ist – ein Prozess der Risikodokumentation ist zu implementieren. Der Kreislauf wird geschlossen durch Maßnahmen zur Risikoüberwachung. Hier werden alle Risiken bezüglich ihres Eintritts und die ergriffenen Risikomanagementmaßnahmen hinsichtlich ihrer Wirkungsweise überprüft. Abschluss bildet ein Soll-Ist-Vergleich der Ausgangssituation, der eingeleiteten Maßnahmen und dem erreichten Stand. Mit den so gewonnenen Erfahrungen und Verbesserungsvorschlägen beginnt der Kreislauf von Neuem.⁴³

Der Bezug zum Qualitätsmanagement wird hergestellt, weil auch hier die Stetigkeit des Prozesses von großer Wichtigkeit ist. Im Qualitätsmanagement wird ein Kreislauf aus Plan-Do-Act-Check beschrieben, was dem Planen, Handeln, Agieren und Kontrollieren gleichkommt.

Wie wichtig diese Stetigkeit ist, zeigt auch der in Abbildung 8 dargestellte Kreislauf, wobei dieser aus den negativen Ereignissen gebildet wurde, also eine Art Teufelskreis beschreibt, aus dem ausgebrochen werden muss. Der aus Abbildung 7 empfohlene Einstieg würde hier also am Punkt „You don’t report without good management“ erfolgen.

⁴³ Vgl. Reichling, 2007, S. 216

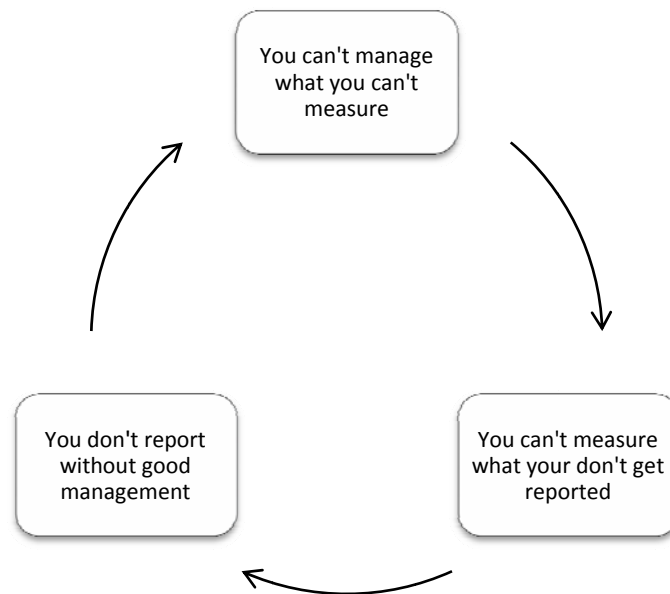


Abbildung 8: Zusammenhang zwischen Messung, Reporting und Management

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Kaiser, 2007, S. 122

2.2.1 Risikophilosophie

Folgt man dem eben gemachten Vorschlag mit dem Einstieg in das Risikomanagementsystem an dem Punkt der Managementplanung, so ist die Entwicklung einer Risikophilosophie die Grundlage für alle nachfolgenden Schritte des Risikomanagements. Hier werden Grundsätze und Leitfäden entwickelt und festgehalten, wie sie auch im Rahmen eines Qualitätsmanagements gefordert werden, warum die Risikophilosophie oft im Rahmen der Zertifizierung nach EN ISO 9001 mitentwickelt wird. Diese Risikophilosophie muss nicht als solche tituliert, sondern kann auch in den Unternehmenszielen enthalten sein, z.B. in Form von Nebenzielen, die als Randbedingung bei der Erreichung der Hauptziele zu beachten sind. Denkbar sind Formulierungen wie „Eine Akquirierung darf nur initiiert werden, wenn ein tatsächlicher Eintritt die Zahlungsfähigkeit nicht gefährdet und die vorhandenen Risikopotentiale ausreichend mit Eigenkapital abgesichert sind“.⁴⁴ Diese Ziele können nur mit Hilfe des strategischen Managements verfolgt werden. Aufgabe des Managements ist es nicht nur alle Entscheidungen gemäß den Grundsätzen zu treffen, sondern darüber hinaus auch eine

⁴⁴ Vgl. Strohmeier, 2007, S. 52

Sensibilität bei allen Mitarbeitern und in allen Bereichen für den Umgang mit Risiken zu entwickeln. Schließlich ist der einzelne Mitarbeiter für die Identifizierung der Risiken bedeutend und die Führung entscheidet über die Bearbeitung oder den Umgang mit diesen. Mit der Festlegung der Philosophie, wird also das Ziel des Risikomanagements bestimmt, was im Bereich einer der in Abbildung 5 aufgezeigten Risikomanagement-Stile liegt. Abhängig von der Art der Unternehmensführung wird somit ein eher risikoscheuer, risikoneutraler oder risikoreicher Weg eingeschlagen. Zwar ist die auf Seite 18 erläuterte Konzentration zu verweisen, jedoch sollte bei den etablierten Unternehmen eine Entwicklung hin zum risikoneutralen Risikomanagement erfolgen, schließlich kostet rational betrachtet ein risikoarmer Weg in jedem Fall, und ein risikoreicher möglicherweise ebensoviel und unter Umständen sogar mehr Geld.

2.2.2 Risikoidentifikation

Diese Phase der Risikoidentifizierung ist der erste Schritt in der Risikobearbeitung und gleichzeitig von eminenter Wichtigkeit⁴⁵, da hier begangene Fehler gravierende Auswirkungen haben können. Eine Unvollkommenheit der erkannten Risiken kann schließlich in späteren Phasen nur sehr schwer wieder korrigiert werden, da sie dann erst bemerkbar werden, wenn aus dem Risiko bereits ein Problem entstanden ist.⁴⁶ Will man also alle, sein Unternehmen bedrohenden Risiken beherrschen, muss man sie zuallererst kennen. Entscheidend, wie auch in der Kriegsführung, ist hier, dass „nur wer das Gelände kennt, den Krieg gewinnen kann“⁴⁷.

Eine Risikoidentifikation bedarf genauer Planung und gut überdachter Entscheidung für eine oder mehrere der in Abbildung 9 dargestellten Möglichkeiten, denn auf keinen Fall kann die Abarbeitung dieses Schrittes in der Form erfolgen, dass der Vorstand seine Abteilungsleiter um eine Analyse der Risiken ihres Resorts bittet. Die meisten Risiken werden gar nicht als solche erkannt, etliche werden tabuisiert oder gar vor den Vorgesetzten bewusst versteckt. Der Grund dafür ist, dass in jeder Hierarchie das

⁴⁵ Zit. Strohmeier, 2007, S. 49

⁴⁶ Vgl. Fischer, 2007, S. 9

⁴⁷ Zit. Ebert, 2006, S.17

Überbringen von guten Nachrichten höher belohnt wird, als das von schlechten Nachrichten (wozu der Mitarbeiter die Risiken zählt).⁴⁸

Die systematische Identifikation aller auf das Unternehmen einwirkenden Risiken soll davon unabhängig sein, ob die entsprechenden Punkte bereits von dem Unternehmen kontrolliert bzw. beeinflusst werden oder nicht. Grundsätzlich stehen zur Erfassung der Risiken verschiedene Methoden zur Verfügung, wie zum Beispiel die Arbeit mit Checklisten oder ein Brainstorming verschiedener Projektbeteiligter. Eine Möglichkeit bietet sich auch durch die Analyse der vorhandenen Prozessketten. Hier wird das Unternehmen anhand detaillierter und angewandter Geschäftsprozesse abgebildet, die so erneut auf Plausibilität und Vollständigkeit überprüft werden.

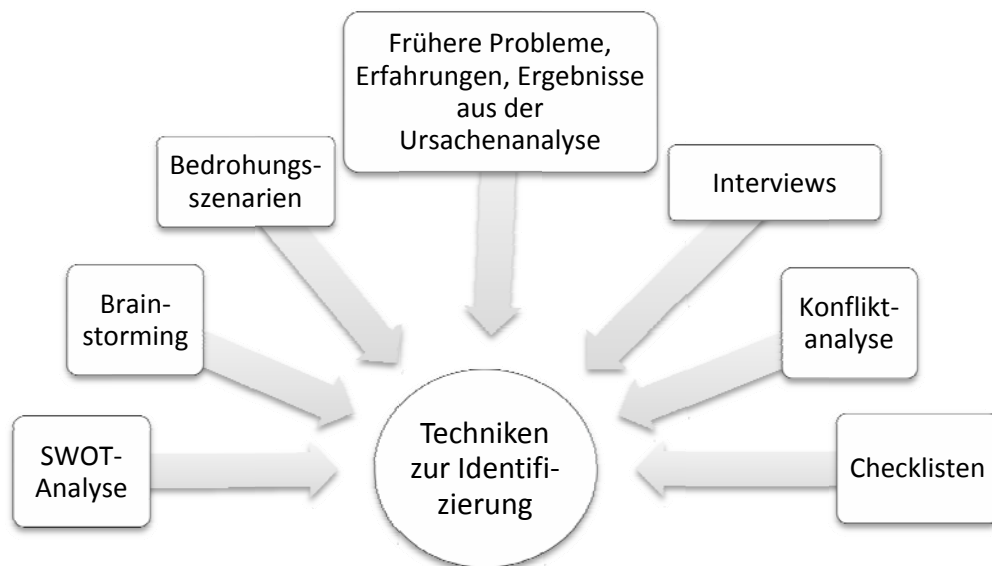


Abbildung 9: Techniken zur Identifizierung von Risiken

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Strohmeier, 2007, S. 19f.

Die Risikobeurteilung hängt sehr stark von der individuellen Risikowahrnehmung ab. Die Wahrnehmung wird neben der Unternehmenskultur von Moden, Meinungen, Moralvorstellungen und zahllosen anderen Einflussfaktoren geprägt. Diese Randbedingungen der Risikowahrnehmung führen mit den anerzogenen oder erlernten Einstellungs- und Verhaltensmustern zur persönlichen Risikowahrnehmung, die aufgrund psycho-sozialer Unterschiede bei jedem Entscheider anders ausgebildet ist. Was für den

⁴⁸ Vgl. Hinterhuber, 1998, S. 67

Einen aufgrund seiner Risikoaversion ein Unsicherheit stiftendes Risiko ist, braucht für den Anderen aufgrund dessen Risikofreude noch lange keine Unsicherheit zu provozieren („no risk no fun“). Risikobewertung hängt also von der individuellen Risikoeinstellung und der dadurch beeinflussten subjektiven Risikowahrnehmung ab. Checklisten und vor allem formalisierte Bewertungsschemata dienen daher auch dazu, die Risikowahrnehmung anzugleichen.⁴⁹

Wichtig ist in der Risikoidentifikation also die objektive Arbeit, die gewährleistet werden kann, indem man erstens mehrere Personen in die Analyse einbezieht und zweitens auch projektfremde Personen mit der gleichen Aufgabe betraut, um so eine andere und unter Umständen sogar kundennähere Perspektive zu erfahren. Eine Analyse der Risiken beschränkt sich nicht nur auf die bloße Benennung und Erstellung einer umfassenden Liste möglicher Gefährdungen, sondern darauf aufbauend auch auf die Gewinnung zusätzlicher Informationen, die in einer anschließenden Ursachen-Wirkungs-Analyse die Bewertung der Risiken unterstützen.

Ziel der Risikoidentifikation ist die Erstellung einer umfassenden und nach Schwerpunkten gegliederten Liste möglicher Gefährdungen. Hierbei sind möglichst überschneidungsfreie Risikobereiche zu definieren, um implizite Doppelerfassungen zu vermeiden.⁵⁰

2.2.2.1 Risikopotentialanalyse

Ein jeder Projektbeteiligte führt ständig Risikopotentialanalysen durch. Schließlich entscheidet der Verantwortliche zum Beispiel durch schnelles und systematisches Abschätzen des Risikogrades eines möglichen Auftrages über mindestens drei Fakten: Er trifft eine grundlegende Entscheidung für oder gegen eine Angebotsbearbeitung noch vor der eigentlichen Kalkulation. Entscheidet er sich für die Bearbeitung, bestimmt er die Bearbeitungsintensität und somit auch die effiziente Gestaltung des Ressourceneinsatzes in der Kalkulationsbearbeitung und drittens im Rahmen der angewendeten Kalkulationsidee die Integration des Risikomanagements in der frühen Projektphase.

⁴⁹ Vgl. Ebert, 2006, S.21

⁵⁰ Vgl. Reichling, 2007, S.219

Eine Risikopotentialanalyse enthält also noch keine Ursachen-Wirkungs-Beziehungen sondern beleuchtet nur sehr oberflächlich und meist ausgehend von großer praktischer Erfahrung die Potentiale eines Projektes oder Auftrages.⁵¹

2.2.2.2 Risikoanalyse

Aufbauend auf die in 2.2.2.1 beschriebene Risikopotentialanalyse erfolgt nun die genaue Analyse der Risiken, wofür die in Abb. 9 dargestellten Mittel der Identifikation genutzt werden. Allerdings ist der Schritt damit noch nicht abgegolten, denn um das Ziel, nämlich die Erstellung eines Risikoinventars zu erreichen, ist es nötig die konstatierten Risiken auf ihren Gehalt zu prüfen. Es muss also untersucht werden, ob die betrachteten Risiken in weitere Teilrisiken differenziert werden können. Ist dies möglich, müssen die Risikoaggregate in die Einzelrisiken aufgespaltet werden und erst diese können den Weg in das Risikoinventar finden.⁵² (Vgl. Abbildung 10)

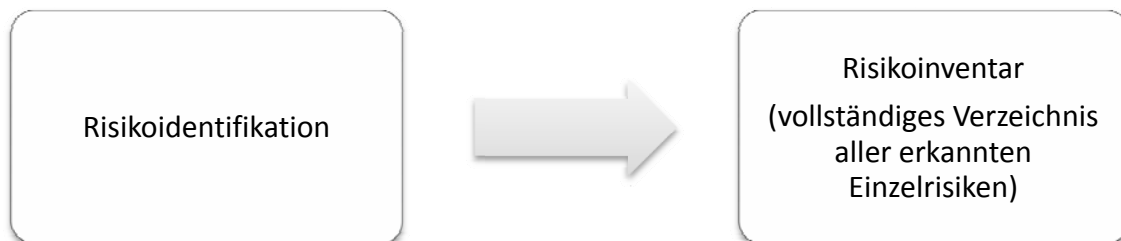


Abbildung 10: Ergebnis der Risikoidentifikation

Quelle: Eigene Darstellung

Dieses Risikoinventar soll neben der Bezeichnung des Risikos auch noch weitere wichtige Fakten zur Beschreibung und später einfacheren Bewertung der Risiken enthalten. Dabei muss die Anzahl und Tiefe der gelieferten Informationen bereits zuvor festgelegt werden, um eine Überflutung ohne angemessene Nutzensteigerung zu vermeiden. Wurden die Mitarbeiter im Vorfeld besonders stark sensibilisiert, haben sie übertriebene Vorstellungen und es wird in dieser Phase ein zu hoher Aufwand betrieben.

⁵¹ Vgl. Fischer, 2007, S. 11

⁵² Vgl. Strohmeier, 2007, S. 59

Kritisch ist der Vergleich des Verhaltens von Risiken und deren Folgen mit dem berühmten Schmetterling in Asien zu betrachten, dessen Flügelschlag sich aufgrund von Nichtlinearitäten bis hin zum Tropensturm mit allen vorstellbaren Folgen verstärken kann. Es ist also Vorsicht geboten, denn in der Regel sind die bedingten Wahrscheinlichkeiten eher gering, während die Analyse aufgebläht wird bis zu dem Punkt, wo sie sich selbst lähmt („Paralysis by Analysis“). Anstatt also eine Analyse, mit der Begründung so gründlicher zu arbeiten, unwahrscheinlich aufwändig zu gestalten, sollten klare Bearbeitungsgrenzen gesetzt und mehr Kapazität zur Beherrschung des erkannten Risikos freigesetzt werden.⁵³

Um den nächsten Schritt, die Zuführung einer einheitlichen und systematischen Beurteilungsmethodik, optimal vorzubereiten, müssen alle wichtigen Informationen gesammelt werden. Dabei ist die Registrierung sämtlicher qualitativ erfassbaren und quantifizierbaren Objekteigenschaften in einem festgelegten Schema nötig, um auch deren weiteren Nutzen zu sichern.⁵⁴

2.2.3 Risikoassessment

Das Risikoassessment ist ein Begriff, der auf das englische Verb „to assess“ zurückgreift, was einschätzen oder bewerten bedeutet. Auch im deutschsprachigen Raum hat sich die Benutzung als Assessmentcenter in Verbindung mit dem Vergleich und der Beurteilung der Bewerber für eine Stellenausschreibung durchgesetzt.

Das Risikoassessment umfasst hier also den Prozess der Bewertung der gesammelten Einzelrisiken und den essentiellen Eigenschaften dieser. Problematisch sind hierbei allerdings die Interpretierbarkeit der Risiken und die Berücksichtigung mathematisch nicht erfassbarer Auswirkungen, wie zum Beispiel die Bearbeitung durch ein demotiviertes Team, die Fehlinterpretation sehr kleiner Wahrscheinlichkeiten, wie einem Reaktor-GAU, oder der subjektiven Unterbewertung von persönlich beeinflussbaren Risiken. Insgesamt führt die mathematische Erfassung eines häufig sehr diffusen Risikos nur zu

⁵³ Vgl. Ebert, 2006, S.18

⁵⁴ Vgl. Technische Analyse von Büroimmobilien im Bestand, ZfÖ 01/2008, S.29

Scheingenauigkeit und zur Fehlannahme, dass das Risiko einschätzbar ist und damit beherrschbar wird.⁵⁵

Aufbauend auf der Gefahrenidentifikation ist es das Ziel des Risikoassessment, dass die Gefahrenpotentiale und ihre Wirkungen transparent gemacht werden, wodurch beispielsweise ein Vergleich zwischen den Einzelrisiken möglich wird. Zu beachten ist dabei, dass Risikobewertungen nicht nur in der Risikoanalyse-Phase notwendig sind, sondern alle Risikomanagement-Prozessschritte begleiten.⁵⁶

Grundsätzlich kann ein Risikoassessment durch interne oder externe Bewerter erfolgen. Beide Verfahren weisen sowohl Vor- als auch Nachteile auf. So besteht der größte Nachteil der internen Bewertung darin, dass der Bewerter die Risiken, die er selbst beeinflussen kann, immer zu niedrig einschätzen wird, weil er sonst eine Denunziation seiner schlechten Managementqualitäten befürchtet. Allerdings sind bei externen Bewertern die Vor- und Nachteile genau gegenläufig, denn hier kann als größter Nachteil ausgemacht werden, dass dieser die Projektabläufe und Personalfähigkeiten nicht adäquat einschätzen kann. Es empfiehlt sich also vor allem bei großen Projekten die Risikobewertung von verschiedenen Gruppen unabhängig durchführen zu lassen, um durch eine Zusammenführung der Ergebnisse logische Schlüsse ziehen zu können. Vor allem sollen die Schlüsselpersonen, die das Projekt verkaufen oder durchführen wollen, niemals allein die Risikobewertung bearbeiten.⁵⁷

Zur Bewertung von Risiken gibt es zwei verschiedene Verfahrensweisen, deren Anwendung von der Beschaffenheit der zuvor ermittelten Informationen abhängig ist. Beide Gruppen wurden mit ihren jeweiligen Merkmalen in Abbildung 11 gegenüber gestellt. Es können quantifizierbare und qualitativ erfassbare Risiken unterschieden werden. Die quantifizierbaren Risiken sollen mit Hilfe eines Risikoerwartungswertes bewertet werden, die zweite Gruppe wird in eine Risikomatrix eingeordnet. Die Informationen dieser zweiten Risikogruppe entstammen subjektiven Quellen, wie Expertengesprächen oder -diskussionen. Besonders diese Vorgehensweise ist kritisch zu betrachten, allerdings kann auch hier eine Erhöhung der Sicherheit erreicht werden, indem alle Daten nachvollziehbar und begründbar sind und eine nochmalige nachträgliche Plausibilitätsprüfung der geschätzten Daten erfolgt.⁵⁸

⁵⁵ Vgl. Grassmann, 2006, S. 10

⁵⁶ Vgl. Strohmeier, 2007, S. 49 f.

⁵⁷ Vgl. Ebert, 2006, S. 21

⁵⁸ Vgl. Reichling, 2007, S. 231

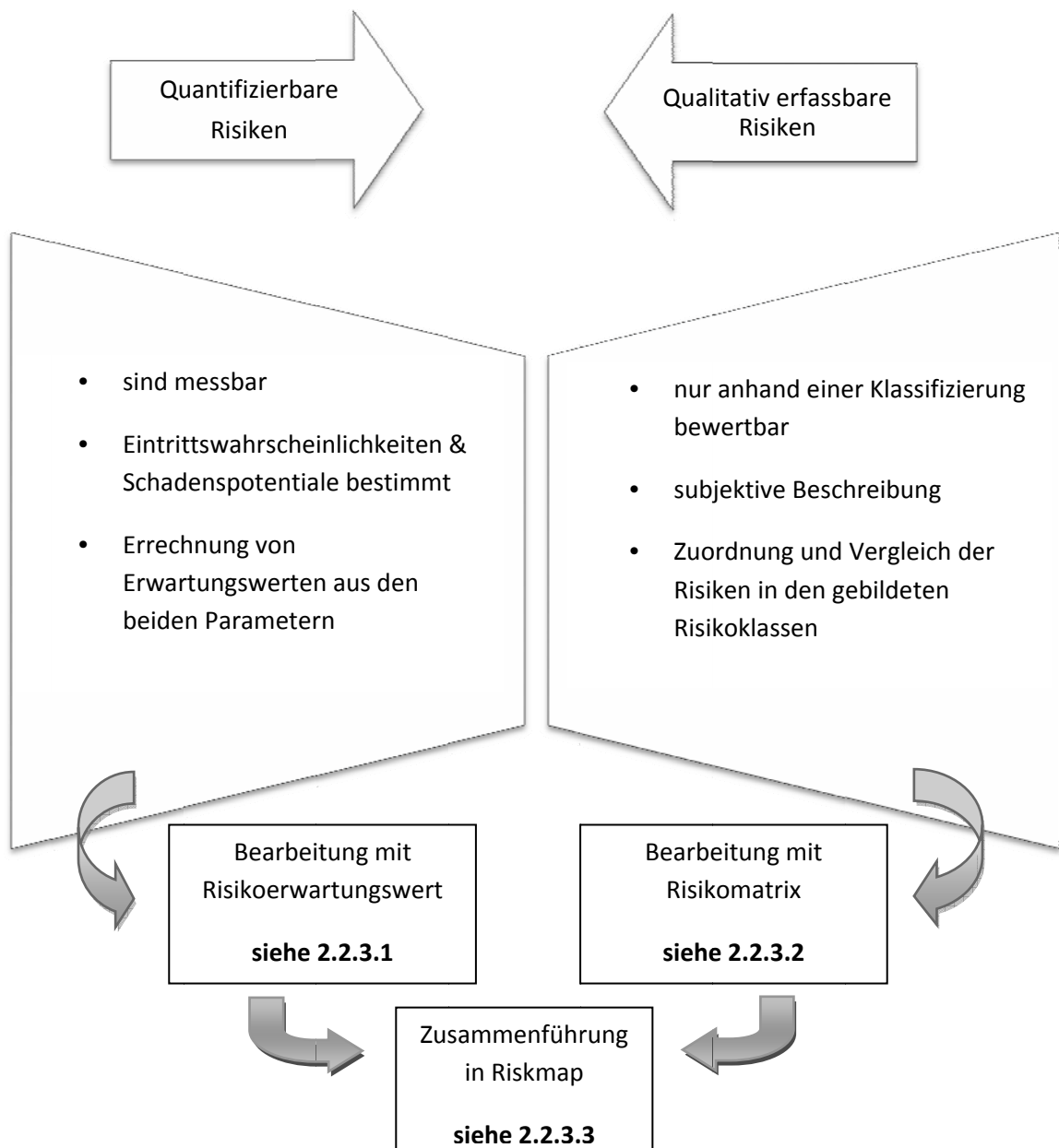


Abbildung 11: Zwei Wege der Evaluierung

Quelle: Eigene Darstellung

2.2.3.1 Risikoerwartungswert

Können für die Eintrittswahrscheinlichkeit und die Auswirkung jeweils eindeutige Einzelwerte angegeben werden, so kann man diese beiden Größen zum folgenden Zahlenwert, den Risikoerwartungswert, verknüpfen (vgl. Abbildung 12).



Abbildung 12: Herleitung des Risikoerwartungswertes

Quelle: Eigene Darstellung

Eintrittswahrscheinlichkeit und Auswirkung sind meist aus historischen Daten zu ermitteln. Hier lässt sich durch Analyse der in Vergangenheit bearbeiteten Projekte und den darin eingetretenen Risiken ihre Eintrittswahrscheinlichkeit und die Höhe ihrer Auswirkungen erkennen. An dieser Stelle wird also eine große Menge historischer Daten vorausgesetzt, um ein Mittel der Eintrittswahrscheinlichkeiten bilden und auch auf einen mathematisch fundierten Durchschnitt der Auswirkungen zurück greifen zu können. Wichtig ist hierbei die Bestimmung der Parameter, die diese Werte bestimmen, welche in Bezug zu allgemeinen Projektgrößen, wie Mitarbeiteranzahl, monetäres Volumen, Zeitfenster oder ähnlichem gebildet werden können.

Die ausgemachten Parameter liefern wichtige Hinweise auf das auslösende Moment, das auch als Risikoauslöser bezeichnet werden kann und eng mit der Eintrittswahrscheinlichkeit und den Auswirkungen verknüpft ist. Wenn beispielsweise ein Spieler würfelt und im Würfelspiel bei einer Sechs sein Geld verliert, dann ist der Wurf der Sechs der Risikoauslöser, der mit der Wahrscheinlichkeit von 1/6 eintritt und die Auswirkung des Geldverlustes hervorruft.⁵⁹

⁵⁹ Vgl. Ebert, 2006, S.34

Der Risikoerwartungswert entspricht dem statistischen Erwartungswert eines Risikos. Der wesentliche Vorteil dieses Risikomaßes ist, dass die Risiken durch einen Einzelwert ausgedrückt werden und somit unterschiedliche Risiken direkt miteinander vergleichbar sind. Darauf aufbauend kann durch die Definition von Grenzwerten (Wesentlichkeitsgrenzen) festgelegt werden, ab wann ein Risiko zum Beispiel nicht mehr akzeptabel ist. Die Verdichtung des Risikophänomens zu einer Zahl beinhaltet jedoch zwangsläufig einen Informationsverlust. Beispielsweise kann ein Risiko mit einer geringen Eintrittswahrscheinlichkeit und einer hohen Auswirkung einen gleichen Risikoerwartungswert ergeben, wie ein Risiko mit einer hohen Eintrittswahrscheinlichkeit und einer niedrigen Auswirkung. Eine Gleichsetzung solch unterschiedlicher Risiken ist jedoch nicht zweckmäßig, da bei einem tatsächlichen Risikoeintritt mit einer hohen Risikoauswirkung eventuell die Existenz des Unternehmens gefährdet sein kann. Dagegen führen häufig eintretende Risiken zu einer gleichmäßigen Belastung des Betriebes, auf die sich dieser im Allgemeinen gut einstellen kann.⁶⁰ Diese multiplikative Verknüpfung eignet sich also nur bedingt zur weiteren Bearbeitung, weshalb die Erarbeitung einer Riskmap empfohlen wird, in der Eintrittswahrscheinlichkeit und Auswirkung visualisiert sind. Diese wird in Abschnitt 2.2.3.3 vorgestellt.

2.2.3.2 Risikomatrix

Eine Risikomatrix ist das empfohlene Bewertungsinstrument für die in Abbildung 11 dargestellte Gruppe der qualitativ erfassbaren Risiken. Diese Gruppe der Risiken wurde zuvor meist mit Hilfe von SWOT-Analysen, Brainstormings, Bedrohungsszenarien, Interviews, Konfliktanalysen oder auch Checklisten identifiziert. Die maßgebliche Abgrenzung zu den quantifizierbaren Risiken liegt in dem Mangel an Daten und Informationen, so dass hier keine mathematische Bewertung möglich ist.

Die Einschätzung erfolgt durch die Bildung und Beschreibung von Risikoklassen, in die die Risiken eingeordnet werden. Aus den gebildeten Klassen ergeben sich Reaktionsabläufe, wie sie in Abb. 13 auf eine Risikomatrix projiziert sind.

⁶⁰ Vgl. Strohmeier, 2007, S. 36

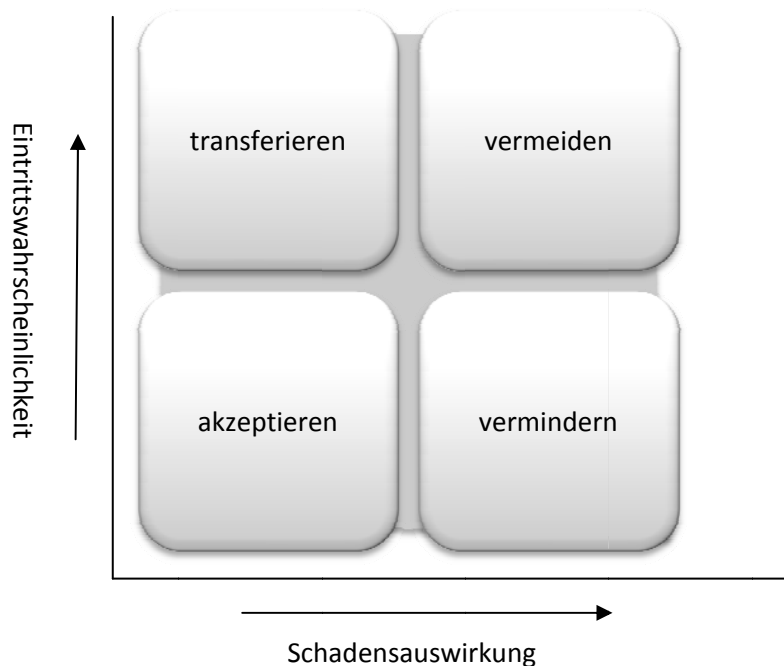


Abbildung 13: Risikomatrix mit Reaktionsbereichen

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Kaiser, 2007, S. 59

Die identifizierten Risiken müssen also nach Gewichtung bezüglich ihrer Eintrittswahrscheinlichkeit und Schadensauswirkung in die Risikomatrix eingeordnet werden, wodurch eine Zuordnung zu empfohlenen Reaktionshandlungen erfolgt. Da die so verarbeiteten Daten oft Interviews oder Brainstormings entstammen, sollte besonders in diesem Weg des Assessments auf die Trennung der Bearbeiter und der Bearbeitungsschritte geachtet werden, um die Subjektivität weiter zu verringern.

Auch hier erfolgt die endgültige Bearbeitungsentscheidung mit Hilfe der Projizierung auf eine Riskmap, wie sie in Kapitel 2.2.3.3 beschrieben wird.

2.2.3.3 Riskmap

Die Riskmap, übersetzt Risikokarte, ist ein Instrument, mit dem sowohl die Ergebnisse der Risikoerwartungswerte aus Kapitel 2.2.3.1 als auch die der Risikomatrix aus 2.2.3.2 visuell dargestellt werden können. Sie ist oft Hilfsmittel zur Darstellung der unternehmensweiten Risikosituation und trifft eine Unterscheidung in vernachlässigbare Risiken, Risiken, die dem Übergangsbereich zugeordnet werden, und nicht tolerierbare Risiken (vgl. Abbildung 14).

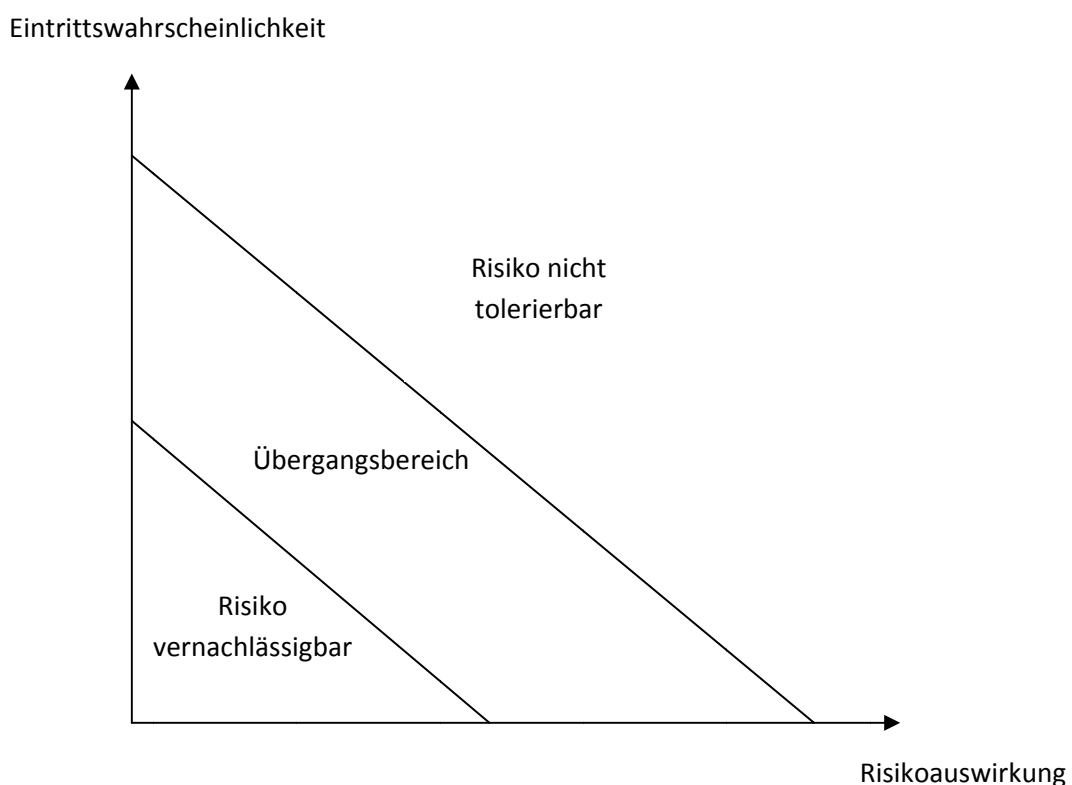


Abbildung 14: Riskmap

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Strohmeier, 2007, S. 36 f.

Diese Unterteilung stellt lediglich eine Empfehlung dar, denn denkbar sind überdies auch Unterteilungen in: Bagatellrisiko, zu bearbeitendes Risiko und bestandsgefährdendes Risiko. Auch die Drei-Gliederung ist nicht verpflichtend, zur genaueren Priorisierung und Aufgabenverteilung ist es auch möglich, eine Vielzahl von Kategorien zu bilden. Die gewählten Kategoriebezeichnungen sollten so einfach gewählt sein, dass das weitere

Verfahren selbsterklärend ist. Nichtsdestotrotz muss eine Anweisung zum weiteren Verfahren im Prozess des Risikomanagements bestimmt worden sein.

Der Nutzen der Riskmap besteht also darin, den direkten Vergleich zwischen quantifizierbaren und qualitativ erfassbaren Risiken herzustellen und somit gleiche Ausgangsbedingungen für die nachfolgende Bearbeitung zu schaffen. Außerdem unterstützt sie vor allem bei dem effektiven Einsetzen der wenigen zur Verfügung stehenden Ressourcen am richtigen Ort.⁶¹ Die Arbeiten der darauf folgenden Schritte setzen also eine Einordnung in eine Riskmap voraus und nach der so erfolgten Kategorisierung werden in Kapitel 2.2.4 die ausgelösten Aktionen beschrieben.

2.2.4 Risikosteuerung

Ausgehend von der im Zuge der Risikobewertung erfolgten Einordnung in der Riskmap wird nun für die Risiken, die nicht in einem der beiden Randbereiche von vernachlässigbaren und nicht tolerierbaren Risiken liegen, eine weitere Bearbeitung angestrebt. Diese Bearbeitung umfasst das Einleiten von Maßnahmen, wie sie in Abbildung 15 dargestellt und in die dort aufgezeigten Arten unterschieden werden können. Eine Unterteilung in aktive und passive Maßnahmen ist ebenso möglich, schließlich ist die Überwälzung der finanziellen Auswirkungen auf einen Versicherungspartner bei gleichzeitiger Beibehaltung des eigentlichen Risikos eine passive Umgangsform und das bewusste Bearbeiten oder Gegensteuern ein aktiver Akt des Unternehmens im Umgang mit dem Risiko.

⁶¹ Vgl. Gassmann, 2006, S. 40

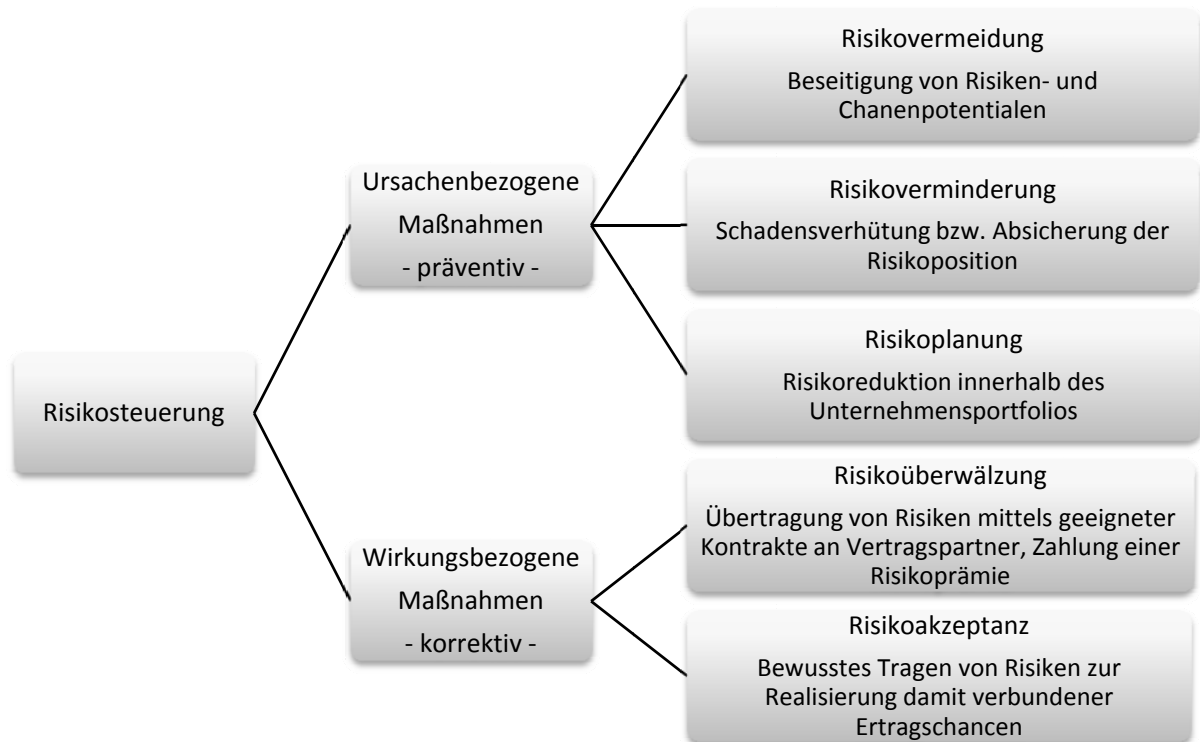


Abbildung 15: Maßnahmen der Risikosteuerung

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Reichling, 2007, S. 216

Maßnahmen wie die Risikoakzeptanz oder die Risikoüberwälzung sind typische Verhaltensmuster wie sie vor allem von Managern des traditionellen Risikomanagements angewandt werden. Das operative Risikomanagement nimmt mit Reaktionen wie der Risikovermeidung oder –verminderung einen weitsichtigeren Standpunkt ein. Da Ziel der Arbeit aber die Entwicklung eines strategischen Risikomanagements ist, wird der hier gewählte Weg der Risikosteuerung beleuchtet. Der Prozess der Risikosteuerung selbst gliedert sich wiederum in die drei Etappen der Such-, Auswahl- und Vollzugsphase, wie sie in Abbildung 16 dargestellt sind. Der erste Schritt ist in der Suchphase beschrieben, in der Handlungsalternativen, ermittelt und deren Wirkung abgeschätzt werden. Als Alternativen können hier alle in Abbildung 15 dargestellten Maßnahmen in Frage kommen, denn wie bereits dargelegt beinhaltet das strategische Risikomanagement die beiden Formen des traditionellen und operativen. Entsprechend ihrer bewerteten Effektivität werden die Maßnahmen nun in eine Rangordnung gebracht, in der die Unternehmensziele widergespiegelt werden. Es erfolgt hierfür also eine erneute Bewertung bezüglich der Vereinbarkeit mit der vom Unternehmen entwickelten Risikophilosophie. Abschluss dieses Prozesses ist die nun gut begründete und somit logische Entschlussfassung. Oft erfolgt hier

ein Wechsel des Verantwortlichen, denn die Umsetzung der Maßnahmen erfolgt durch einen Projektleiter, wohingegen die Entscheidungsfindung meist in der Managementebene des Unternehmens angesiedelt ist. Deshalb ist es wichtig, dass die Ziele und Maßnahmen klar an den Projektleiter kommuniziert werden, um das gewünschte Ergebnis zu erreichen, schließlich verfügt der Projektleiter auch trotz getroffener Maßnahmenfestlegung über meist große Entscheidungskompetenzen, die die Details dieser Maßnahmen betreffen und so den Werdegang in der letzten, der Vollzugsphase, signifikant beeinflussen.

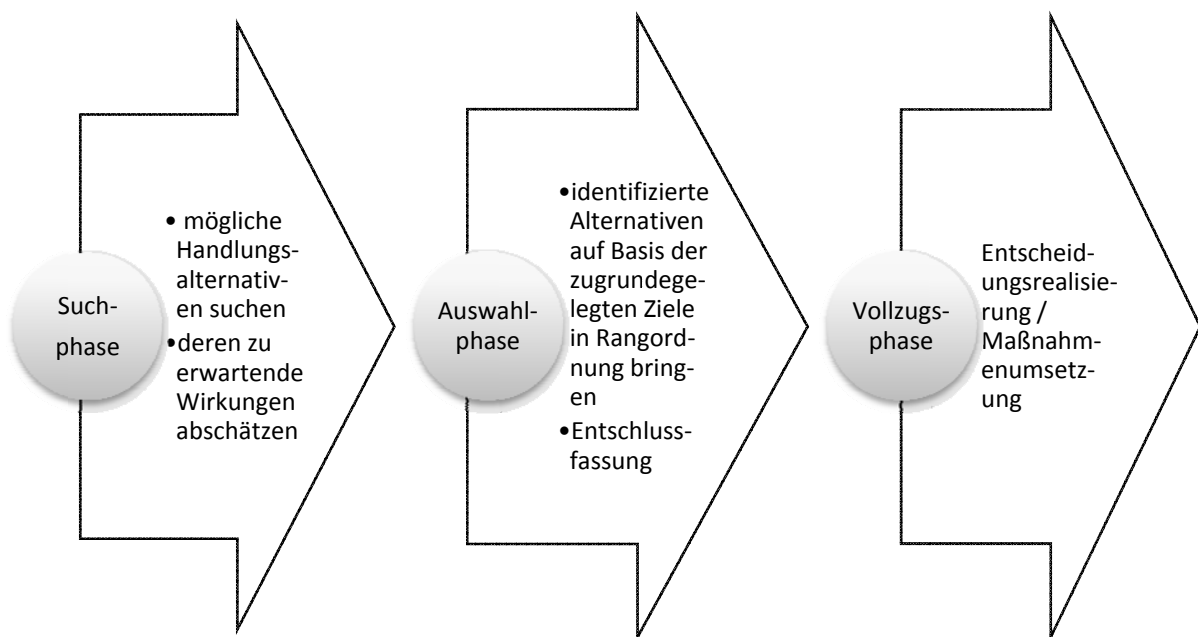


Abbildung 16: Phasen der Risikobewältigung

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Strohmeier, 2007, S. 50

Zusammenfassend kann also festgehalten werden, dass in dem Schritt der Risikosteuerung das zu Beginn ausgemachte Bruttoisiko durch den Vollzug der drei Phasen und Anwendung der risikominimierenden Maßnahmen in ein Nettoisiko überführt wird. Bruttoisiken sind die Risiken, die anfangs ausgemacht wurden und unter den herrschenden Gegebenheiten mit ungedämpfter Stärke eintreten. Ein Nettoisiko hingegen wurde einer Ursachen-Wirkungs-Analyse unterzogen und ihm wurden die entsprechenden Maßnahmen der Risikosteuerung entgegengesetzt, so dass sich der Charakter des Risikos verändert hat.⁶² (Vgl. Abbildung 17: Output der Risikosteuerung)

⁶² Vgl. Kaiser, 2007, S. 95

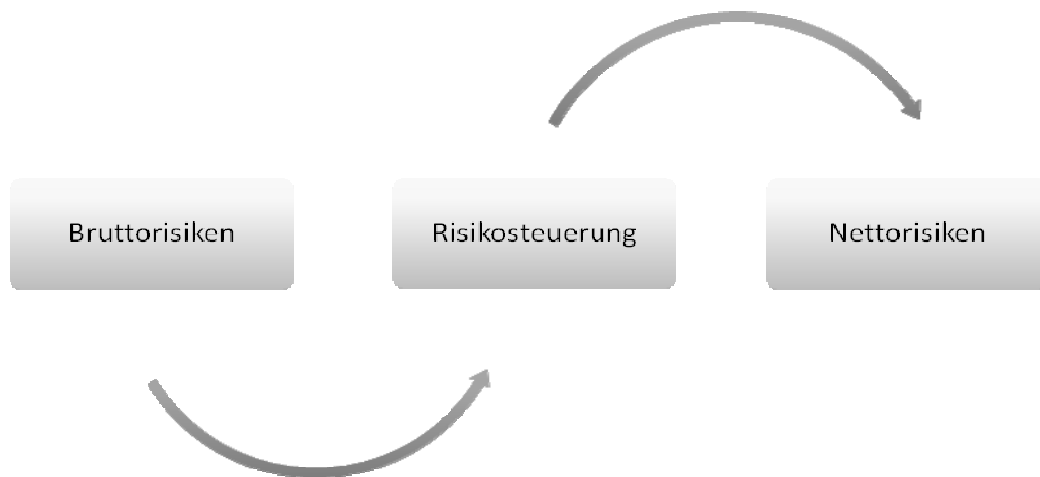


Abbildung 17: Output der Risikosteuerung

Quelle: Eigene Darstellung

2.2.5 Risiko- und Chancenkontrolle

Sind alle vorherigen Schritte erfolgreich durchgeführt und zum Ende gebracht, setzt die Risiko- und Chancenkontrolle ein. Am effektivsten ist diese durch einen klassischen Soll-Ist-Vergleich durchzuführen, vorausgesetzt es wurden zu Beginn zu erreichende Ziele eindeutig formuliert. Oftmals ist es auch sinnvoll hier eine Vollständigkeitskontrolle in Bezug auf die erfassten Risiken zu wiederholen, begleitet von einer Methodenkontrolle, die sich auf die Risikomaßnahmen konzentriert und bei falschen Einschätzungen so Gegensteuerungsmaßnahmen möglich macht.⁶³

Die Risiko- und Chancenkontrolle stellt also ein internes Überwachungssystem dar, das den Risikomanagementprozess an entscheidender Stelle komplettiert und gehört daher in den Verantwortungsbereich der Unternehmensführung.

Damit der Risikomanagement-Prozess kein Eigenleben entwickelt und als unliebsames Anhängsel langsam aber sicher verdorrt, sollte er auditiert werden, was zunächst intern erfolgen kann und in regelmäßigen Zeitabständen auch durch externe Prüfer großen Erfolg verspricht. Dabei kann eine Kontrolle der Risikosituation auch durch eine SWOT-Analyse erfolgen. Die SWOT-Analyse ist ein Instrument aus der Betriebswirtschaftslehre, mit der

⁶³ Vgl. Burger, 2002, S. 53

sowohl interne als auch externe Potentiale verglichen werden können, wie in Abbildung 18 dargestellt.

Unternehmens- analyse Umwelt- analyse	Stärken/ Strengths (S)	Schwächen/ Weaknesses (W)
Chancen/ Opportunities (O)	Einsatz von Stärken zur Nutzung von Chancen	Überwindung der eigenen Schwächen durch Nutzung von Chancen
Bedrohungen/ Threats (T)	Nutzung der eigenen Stärken zur Abwehr von Bedrohungen	Einschränkung der eigenen Schwächen und Vermeidung von Bedrohungen

Abbildung 18: SWOT-Matrix

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Pfohl, 2002, S. 22

Eine SWOT-Analyse allein ist relativ, sie entfaltet ihren hohen Nutzwert erst bei dem Vergleich mit einer Analyse, die zu einem anderen Zeitpunkt angefertigt wurde. Sinnvoll ist es also eine solche Analyse in definierten Zeitabständen durchzuführen und so durch den Vergleich die Auswirkung beziehungsweise Verbesserung des Risikomanagements festzustellen.

Auch das Controlling birgt an dieser Stelle Gefahren, die aber durch konkret festgelegte Ziele handelbar sind. Das negative Potential des Controllings lässt sich durch ein einfaches Beispiel gut aufzeigen: Da im Auto die Bremsen als Sicherheitsinstrument nicht genügen, schließlich könnten sie versagen, werden Rückhaltegurte und Airbags sowie als aktuellste Ergänzung verschiedene elektronische Fahrsicherheitssysteme eingebaut. Es ist allerdings rein wirtschaftlich gesehen zu hinterfragen, ob dieser Aufwand durch das zu erreichende Ziel und vor allem die damit tatsächlich erlangte Annäherung an die erhöhte Sicherheit gerechtfertigt wird. Schließlich haben all diese Systeme nicht nur den Effekt, dass sie die Sicherheit steigern, sondern sie vergrößern gleichzeitig die Komplexität und damit auch die Ausfallwahrscheinlichkeit des ganzen Systems. Das Beispiel soll das Dilemma aufzeigen, in

welches ein falsch verstandenes Controlling führen kann. So dürfen internes und externes Audit, Rechnungswesen und Controlling auf keinen Fall dazu anregen, immer weiter ein vorhandenes System zu variieren und so zwar Sicherheit, aber vor allem auch die Komplexität unverhältnismäßig zu erhöhen. Im Sinne des Total Quality Managements soll abgewägt werden, ob ein grundsätzliches Überdenken der bereits geschaffenen Strukturen weiter führen kann als ein wiederholtes Aufeinanderreihen von Kontrollkreisen.⁶⁴

Auch Burger formuliert in seiner Abhandlung zu Risiko-Controlling, dass sich ein optimales Verhältnis von Risikotragweite und Kontrollaufwand in der Unternehmenspraxis lediglich näherungsweise finden lassen.⁶⁵ Um hier ein gut bemessenes Maß zu schaffen, muss das Risikomanagement Aufgabe der Geschäftsführung sein.

2.2.6 Feedback

Das Risikomanagement ist ein Prozess, in dem jeder folgende Schritt von dem Ergebnis des vorherigen abhängig ist. Er muss deshalb ständig angepasst werden. Die einfließenden Parameter sind nicht fest, im Gegenteil, sie unterliegen permanenten Änderungen, da sie selbst aus wiederum arbeitenden Systemen entstammen. Aufgrund dieser ständigen Einflüsse und Reaktionen ist es wichtig, dass sich das Unternehmen dieser immer bewusst ist. Dieses Bewusstsein kann nur durch Kommunikation geschaffen werden. Es muss also im gesamten Kreislauf kommuniziert werden, insbesondere eine in der Phase des Controllings festgestellte Abweichung zu den erwünschten Zielen. Diese so gewonnenen Revisionsinformationen müssen zurück an den Entscheidungsträger kommuniziert werden, denn dieser kann aus den Angaben Anpassungsmaßnahmen generieren.⁶⁶ Eine Anpassung erfolgt zumeist in der Konkretisierung der in der Risikophilosophie formulierten Ziele und kann beispielsweise sofort Veränderungen in der Rangfolge der bewerteten Steuerungsmaßnahmen verursachen. Maßgebend ist das Feedback außerdem für die Einschätzung der Geschäftsleitung bezüglich der Effektivität des implementierten Risikomanagements, schließlich soll eine ressourcenschonende Umsetzung das Ziel sein.⁶⁷

⁶⁴ Vgl. Pfohl, 2002, S. 22

⁶⁵ Vgl. Burger, 2002, S. 54

⁶⁶ Vgl. Strohmeier, 2007, S. 51

⁶⁷ Vgl. Gleißner, 2001, S. 28

3 Konkretisierung des Risikomanagement-Modells für die Gegenbauer Facility Management GmbH

Die Übernahme von Risiken ist das Kernelement unternehmerischen Handelns und unabdingbar für den Geschäftserfolg.⁶⁸ So muss sich auch die Unternehmensgruppe Gegenbauer verschiedensten Risiken gegenüber sehen, was einen Handlungsbedarf nötig macht. Doch welche Risiken sind zu behandeln? Wie sind sie zu behandeln? Und wurde der richtige Weg eingeschlagen oder kann Verbesserungspotential für zukünftige Fragestellungen ausgemacht werden? Diese Fragen, deren Beantwortung für das Unternehmen essentiell ist, sollen nachfolgend bearbeitet werden, wobei das zuvor theoretisch konzipierte Modell auf den Unternehmensbereich der Gegenbauer Facility Management GmbH übertragen wird.

3.1 Begriffsdefinition

Ein einheitliches Verständnis der nun behandelten Begriffe macht eine vorgelagerte Definition notwendig. Gerade der Begriff des Facility Managements ist ein häufig genutzter und leider auch immer noch unterschiedlich belegter.

3.1.1 Facility Management

Das Facility Management beschreibt nach der Definition durch GEFMA 100-1 die Unterstützungs- (Sekundär-) Prozesse. „Facility Management (FM) ist eine Managementdisziplin, die durch ergebnisorientierte Handhabung von Facilities und Services im Rahmen geplanter, gesteuerter und beherrschter Facility-Prozesse eine Befriedigung der Grundbedürfnisse von Menschen am Arbeitsplatz, Unterstützung der Unternehmens-Kernprozesse und Erhöhung der Kapitalrentabilität bewirkt.“⁶⁹ Der Begriff

⁶⁸ Vgl. Risikomanagement, KPMG, 1.7.2008, S. 3

⁶⁹ Zit. GEFMA-Richtlinien : Richtlinie GEFMA 100-1 Facility Management; Grundlagen. (Entwurf 2004-07)

hat seinen Ursprung im Amerikanischen, wo Facility für die Anlage oder Einrichtung steht, also die kostenoptimierte Betreibung dieser insgesamt umrissen wird.

Das Facility Management kann und sollte entlang des gesamten Lebenszyklus' einer Immobilie betrieben werden. Im Rahmen dieser Arbeit wurde entsprechend der Unternehmensorganisation von Gegenbauer eine Abgrenzung zwischen Facility- und Property Management vorgenommen. Bei Gegenbauer ist die Unternehmenssparte Property Management für die Bewirtschaftung der Immobilie durch den Lebenszyklus zuständig. Die Gegenbauer Facility Management GmbH hingegen ist spezialisiert auf die Services, die für und während des Betriebes und der Nutzung notwendig sind. Diese Einheit des Betriebs im Zyklus einer Immobilie wird von der GEFMA mit folgenden Prozessen dargestellt: Objektbetrieb managen, Arbeitsstätten betreiben, Objekte betreiben, Objekte ver- und entsorgen, Objekte reinigen & pflegen, Objekte schützen & sichern, Objekte verwalten, Support bereitstellen.⁷⁰

Die wesentlichen Prozesse des Facility Managements und die Verknüpfungen von Kunden, Management, Services und Facilities werden in Abbildung 19 dargestellt.

⁷⁰ Vgl. GEFMA-Richtlinien : Richtlinie GEFMA 100-1 Facility Management; Grundlagen. (Entwurf 2004-07)

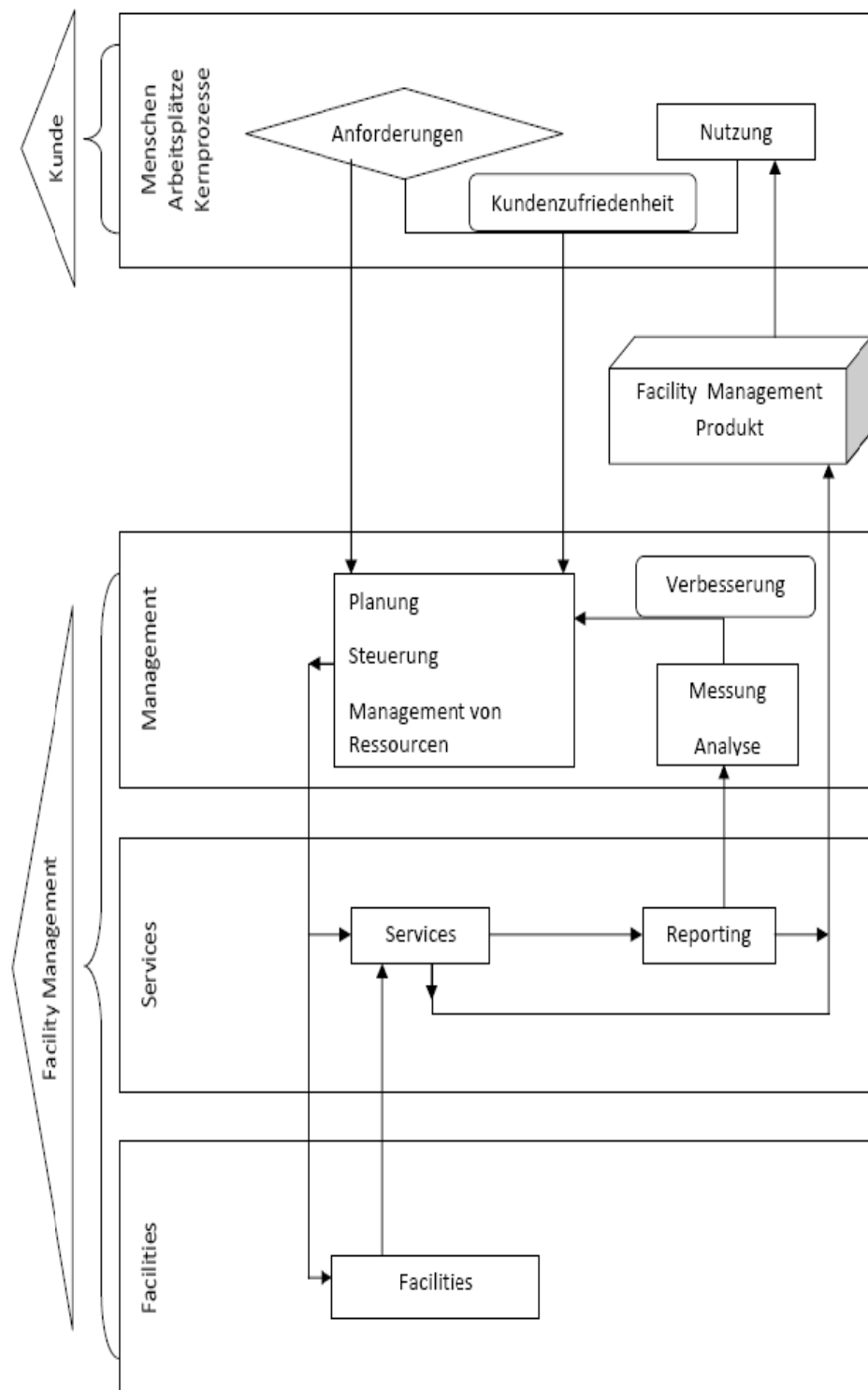


Abbildung 19: Prozess des Facility Managements

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Rödl&Partner „Erläuterungen zur Richtlinie GEFMA 100-1“, S. 26

Das erstellte Handbuch konzentriert sich also auf die in Abbildung 19 aufgezeigten Prozesse. Um die Abgrenzung der Geschäftsbereiche weiter zu gewährleisten, wurden alle fremden Inhalte, die in der Unternehmensgruppe Gegenbauer dem Kerngeschäft der Gegenbauer Property Management GmbH zugeordnet werden, nicht mit aufgenommen, auch wenn sie unter Umständen in einzelnen Verträgen als Nebenforderungen auftreten. Um aber eine redundanzfreie Bearbeitung zu ermöglichen, wird der Bearbeiter eines solchen Vertrages aufgefordert, Anforderungen seines Vertrages im entsprechenden Handbuch für Property Management nachzuschlagen.

Zur konsequenten Umsetzung wurde so von Angaben abgesehen, die nicht in den in Abbildung 20 definierten Bereich des Facility Managements bei Gegenbauer fallen.

Sparte: Facility Management Industrial & Public

umfasst das gesamte Leistungsspektrum der technischen, infrastrukturellen und kaufmännischen Gebäudebewirtschaftung nach DIN EN ISO 32736.

<u>Management der Bewirtschaftung</u>	<u>Kaufm. Bewirtschaftung</u>	<u>Infrastr. Bewirtschaftung</u>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Technische Bewirtschaftung ▪ Technische Betriebsführung ▪ Gewährleistungsverfolgung ▪ Energiemanagement ▪ Kommunikationsmanagement ▪ Optimierung technischer Anlagen ▪ Prozess-Support ▪ Dokumentation ▪ Bauinstandhaltung/-instandsetzung 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Flächenmanagement ▪ Objektbuchhaltung ▪ Vertragsmanagement ▪ Projektmanagement ▪ Projektleitung für Baukörper ▪ Projektleitung für Gebäudetechnik ▪ Kostenplanung/-kontrolle ▪ Beschaffungsmanagement 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gebäudereinigung ▪ Sicherheitsdienste ▪ Garten- und Landschaftsbau ▪ Winterdienste ▪ Wertstofftrennung ▪ Hausmeisterservice ▪ Sonderdienstleistungen

Abbildung 20: Arbeitsgebiete der Gegenbauer Facility Management GmbH

Quelle: Gegenbauer: Qualitätsmanagement-Handbuch Version 08, S. 5

3.1.2 Vertragserfüllung

Ziel aller Handlungen der Gegenbauer Facility Management GmbH ist, wie in den Unternehmensgrundsätzen festgesetzt, die Erfüllung des Vertrages und darüber hinaus die volle Zufriedenheit des Kunden zu erreichen.

Wird der Vertrag nicht erfüllt, so tritt juristisch der Tatbestand einer Leistungsstörung ein. Das Leistungsstörungsrecht wird im Bürgerlichen Gesetzbuch in den §§ 275-304 BGB und §§ 320-326 BGB definiert. In § 280 BGB wird der übergreifende Begriff der Pflichtverletzung abgegrenzt. Diese Pflichtverletzung führt zur Schadensersatzpflicht. In den §§ 281 ff. BGB wird der Hauptpunkt der Pflichtverletzung in die drei Unterpunkte Verzögerung der Leistung, qualifizierter Nebenpflichtverletzung und Unmöglichkeit untergliedert. Generell kann also nach § 280 BGB Schadensersatz wegen Pflichtverletzung oder auch wegen Verzögerung der Leistung vom Gläubiger verlangt werden, was aber laut § 280 Abs. 2 nur unter den zusätzlichen Voraussetzungen des § 286 BGB, also dem fristlosen Verstreichen der Mahnung, anwendbar ist. Allerdings „gilt dies nicht, wenn der Schuldner die Pflichtverletzung nicht zu vertreten hat“⁷¹. Zusätzliche Voraussetzung nach § 286 BGB, der den Verzug des Schuldners beschreibt, ist also dass der Schuldner trotz Mahnung des Gläubigers nicht leistet. Darüber hinaus ist für den Betrieb des Facility Managements der Absatz 2 des § 286 BGB von besonderer Bedeutung. Er regelt die Ausnahmen, dass keine Mahnung des Schuldners erforderlich ist, wenn „für die Leistung eine Zeit nach dem Kalender bestimmt ist“ oder „der Leistung ein Ereignis vorauszugehen hat und eine angemessene Zeit für die Leistung in der Weise bestimmt ist, dass sie sich von dem Ereignis an nach dem Kalender berechnen lässt“⁷². Besonders wichtig ist diese Regelung im Facility Management, da nahezu alle Leistungen kalendarisch bestimmt oder bestimmbar sind, wie es zum Beispiel mit Hilfe des Wartungsplans oder einer auftretenden Störung geschieht. Des Weiteren wird in § 280 Abs. 3 die Möglichkeit des Schadensersatzes statt der Leistung beschrieben, welche aber nur unter den zusätzlichen Voraussetzungen des § 281 (erfolglos verstrichene Frist), des § 282 (Leistung nicht mehr zumutbar) oder des § 283 (Leistung nicht mehr möglich) verlangt werden kann.

⁷¹ Zit. BGB: § 280

⁷² Zit. BGB: § 286

3.1.3 Strategie

Der Begriff Strategie stammt vom griechischen Wort „strategos“, was Feldherr oder Kommandant bedeutet und beschreibt somit die effektive Verfolgung des gesteckten Zieles mit vorhandenen Mitteln.

Aufzeigen lässt sich der Nutzen einer Strategie besonders an dem Beispiel der Entwicklung der Menschen. Vor tausenden Jahren wurde der Mensch bedroht von überlegenen, viel größeren und stärkeren Tieren, doch er entwickelte die Form der Spitze, die er bald als Speerspitze nutzte, um den Gegnern so wirksam entgegen treten zu können. Bis heute ist die Idee das Kernstück der Strategie und auch der Unternehmer sollte die Strategie so verstehen: selbst wenn er nicht der stärkste ist, so kann er doch jeden noch so großen Gegner kontrollieren, wenn er all seine Kraft auf eine kleine Speerspitze konzentriert, die an der richtigen Stelle ihre volle Wirkung entfalten kann. Dabei kann es entscheidend sein, das strategische Denken der alten Griechen zu übernehmen, wie sie es im Kampf um Troja angewandt haben. Schließlich wurden die Stadtmauern nicht mit purer Kraft oder Größe überwunden, sondern mit Hilfe eines strategischen Plans und einer kleinen Spitze, die eingedrungen ist und so den Fall bewirkte.

Aufgabe des Unternehmers ist es also, einen Plan mit einer Leitidee zu entwickeln, die von den Mitarbeitern vorangetrieben und mit aller Kraft unterstützt wird.⁷³ Besonders wichtig für den Erfolg des Risikomanagements ist die unternehmensweite Einbindung, es wird also in das strategische Management eingebettet, mit dessen Hilfe die Langzeit-Lenkung des Geschäftsbetriebs erfolgt. Wichtigste Zielstellung im Rahmen der strategischen Unternehmensführung ist der Aufbau und Erhalt von Erfolgspotentialen. Als Reaktion auf zunehmende Umweltturbulenzen gewinnt eine Erfolgsvorsteuerung durch den frühzeitigen und systematischen Aufbau von strategischen Erfolgspotentialen an Bedeutung, um durch Nutzung von Chancen die Voraussetzungen zukünftigen Erfolgs zu schaffen und damit die langfristige Überlebensfähigkeit der Unternehmen sicherzustellen. Insbesondere aufgrund der ausgeprägten Zukunftsorientierung und des damit verbundenen Bemühens, sich auf mehrere mögliche Umweltkonstellationen vorzubereiten und Handlungsspielräume zu schaffen, stellt die strategische Unternehmensführung ein unverzichtbares Element eines risikobewussten Managements dar.⁷⁴

⁷³ Vgl. Klumpp, Bruno, 2009

⁷⁴ Vgl. Pfohl, 2002, S.5

3.1.3.1 Strategieentwicklung

Die Idee der antiken Bedeutung von Strategie, sollte in das heutige Unternehmen übertragen werden. So soll der Unternehmer den Grundgedanken haben, dass es nicht notwendig ist, ein großes Heer von Mitarbeitern zu delegieren, um Erfolge zu erzielen, sondern in einem Kreis von motivierten und guten Mitarbeitern die besten Ideen zu entwickeln, mit deren Hilfe das erwünschte Ziel erreicht werden kann. Die Strategieentwicklung befasst sich also mit der Planung von Reaktionen und Handlungen bezüglich in der Zukunft liegender Ereignisse zur weiteren positiven Beeinflussung der folgenden und eventuell von der Strategie beeinflussten Entwicklungen. Dabei muss es Ziel sein, eine Strategie zu entwickeln, die in verschiedenen Situationen anwendbar ist.

Geht man davon aus, dass ein Unternehmen ähnlich wie eine Immobilie Lebenszyklusphasen durchschreitet, die hier beschreibend Wachstum, Gewinnerschöpfung, Stagnation und Insolvenz genannt werden, so bedarf es einer Strategie, die dem jeweiligen Stand des Unternehmens im Lebenszyklus angepasst ist. Die hauptsächlichen Managementaufgaben wurden in Abbildung 21 auf die zeitliche Entwicklung und den damit verbundenen Reifegrad der Organisation projiziert und ermöglichen erste Konkretisierungen der zu entwickelnden Szenarien.

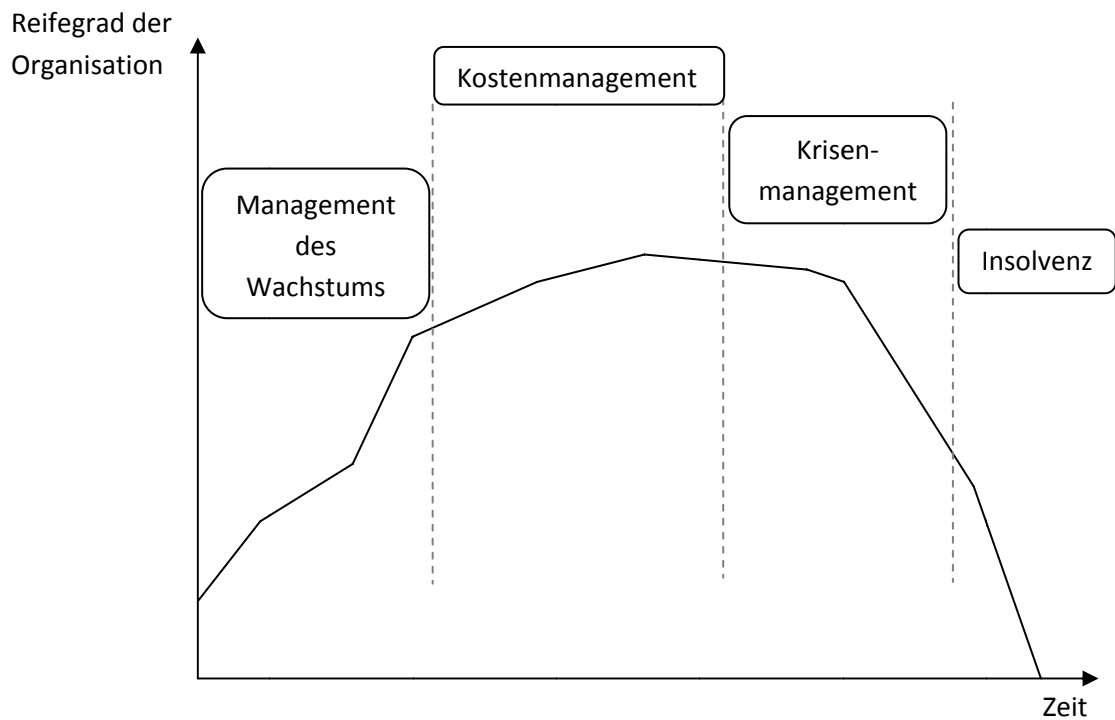


Abbildung 21: Managementaufgaben im Lebenszyklus eines Unternehmens

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Eisenreich: BSC-Strategie

Die allgemeine Idee, die nun ausgehend vom Stand des Unternehmens entwickelt wurde, kann noch weiter konkretisiert werden. Diese Konkretisierung kann auch eine Kontrolle darstellen, wozu sich besonders das in Kapitel 3.1.3.2 beschriebene Instrument der Szenarioplanung eignet.

3.1.3.2 Szenarioplanung

In der Szenarioplanung werden die vorgeschlagenen Strategien auf bestimmte mögliche Zukunftsentwicklungen projiziert, ihre Wirkung eingeschätzt und ihre Robustheit unter verschiedenen Umständen ermittelt. „Eine robuste Strategie wird sich über die meisten oder sogar alle Szenarien hinweg als effektiv erweisen und positive Ergebnisse zeigen. Oder anders gesagt, eine Strategie ist dann robust, wenn sie ihren Zweck optimal erfüllt, und zwar unabhängig davon, welche der potenziellen Zukünfte sich schließlich tatsächlich manifestiert. Natürlich ist dieses Verfahren auch hilfreich, um suboptimale Strategien

herauszufiltern.“⁷⁵ Neben diesen Möglichkeiten existiert eine weitere interessante Variante der Prüfung von Strategien: zuerst wird das Szenario bestimmt, welches als bestmögliche Zukunftsversion angesehen und anschließend geprüft wird, welche Strategie die Wahrscheinlichkeit des Eintritts dieses Szenarios erhöht. Gleichzeitig können so auch Strategien konzipiert werden, die den am wenigsten wünschenswertesten Szenarien entgegenwirken.⁷⁶

Die Szenarioplanung ist ein Kontrollinstrument aus zwei Teilschritten: Der Analyse und der Bewertung. Zuerst erfolgt die Analyse der Gegebenheiten, also im Beispiel der griechischen Sage der Stadtmauer beziehungsweise im Unternehmen der Kundenanforderungen oder auch der Konkurrenz. Dann soll in der Bewertung gefiltert werden, welche Parameter für den Erfolg entscheidend sein können. Szenarien sind also die Summe der beiden Schritte, die Entscheidungsträger dazu anregen sollen, für verschiedene denkbare Zukunftsmodelle Strategien zu entwickeln, um so auftretende Unsicherheiten besser zu beleuchten, zu verstehen und zu beeinflussen. Dabei kann sich herausstellen, dass eine zuvor favorisierte Strategie auf zu wenige Szenarien anwendbar ist und sich eine andere als viel robuster beweist.

Wichtiges Merkmal und Qualifikation der Szenarioplanung zugleich wird bedingt durch die Planung zukünftiger Prozesse auf Basis der in Analyse und Bewertung gewonnenen Informationen und nicht auf historischen Daten.⁷⁷ Der Szenarioplanung kann also nie fehlende Aktualität oder fehlender Bezug vorgeworfen werden, da sie lediglich mit den dem Szenario eigenen Informationen arbeitet, die zeitnah identifiziert werden. Neben diesem Vorteil zwingt es aber auch seine Beteiligten permanent zur Überprüfung, was bedeutet, dass ein Szenario ein kurzlebiges und wandelbares Konstrukt ist und die beeinflussenden Parameter ständigen Schwankungen unterliegen, was vor allem in der Komplexität und Abhängigkeit der Zukunftsbetrachtung seine Ursache hat. Aus den so gewonnenen Informationen und Parametern wiederum werden die Zukunftsentwürfe erstellt, auf welche die Strategien projiziert werden. Ein Szenario ist dabei alles andere als ein starres System wie zum Beispiel eine Reparaturanleitung. In dieser werden Fragen beantwortet, wie „Springt Ihr Auto nur bei kaltem Wetter nicht an?“ Mit jeder Antwort wird das Problem durch die Bestimmung der Parameter deutlicher, bis eine eindeutig anzuwendende Strategie zur Herstellung des Sollzustandes ausgemacht ist. Was an einem

⁷⁵ Vgl. Leney, 2004, S. 82

⁷⁶ Vgl. Leney, 2004, S. 83

⁷⁷ Vgl. Kaiser, 2007, S. 91

Auto anhand von nur wenigen Parametern identifiziert werden kann, ist in einem Unternehmen um ein vielfaches komplizierter, da bei genauer Betrachtung hinter den meisten der vermeintlichen Parameter abermals Szenarien stecken.⁷⁸ Bei der Anwendung der Szenarioplanung muss der Bearbeiter allerdings darauf achten, sich nicht zu einer Entscheidung für eine Strategie verleiten zu lassen, die zwar im attraktivsten Szenario funktioniert, allerdings in den übrigen entwickelten Szenarien nicht überzeugen kann – denn genau das soll die Szenarioplanung vermeiden: eine Strategie im Unternehmen, die lediglich angenehme Abweichungen für die Zukunft vorsieht und nicht eine, die sich vor dem Hintergrund unterschiedlicher Szenarien als wirkungsvoll erweist.⁷⁹

Wie in Abbildung 22 dargestellt ist es wichtig zu erkennen, dass ein Szenario nicht generell eine Zukunftsbetrachtung ist, schließlich verändert sich abhängig von der betrachteten Zeit ihre Eintrittswahrscheinlichkeit.

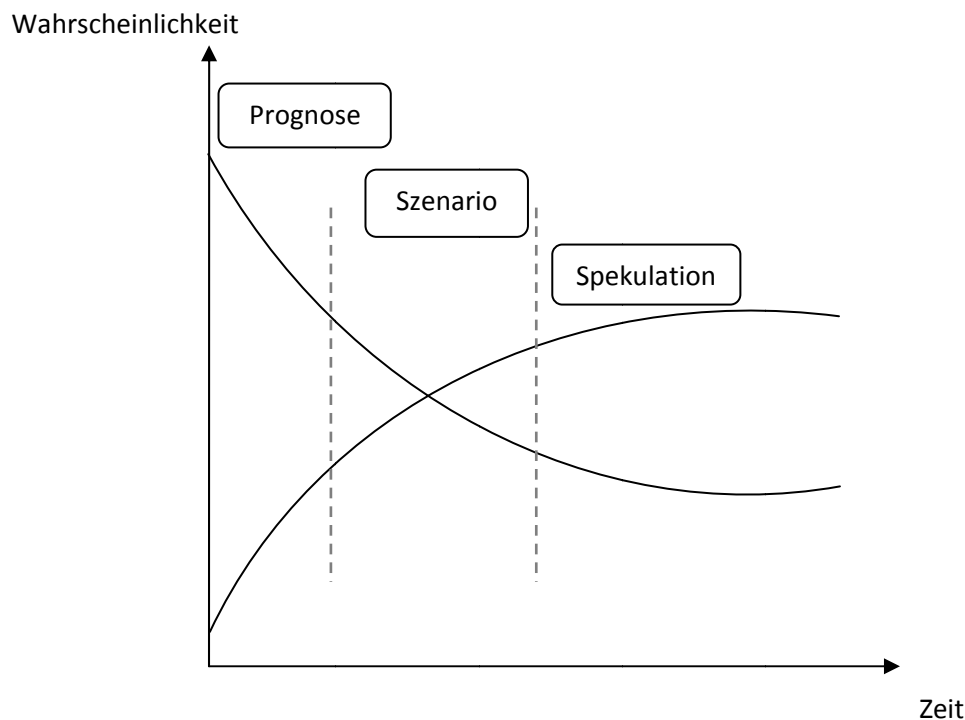


Abbildung 22: Charakteristik des Szenarios

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Leney, 2004, S. 50

⁷⁸ Vgl. Leney, 2004, S. 12 f.

⁷⁹ Vgl. Leney, 2004, S. 17

Mit Hilfe dieses Schemas können drei wesentliche Zukunftsbetrachtungen unterschieden werden. Dabei stellt die Kurve, welche zeitlich gesehen zuerst eine hohe Wahrscheinlichkeit beschreibt, den klassischen Entwicklungsprozess einer Vorhersage dar. In naher Zukunft ist die Eintrittswahrscheinlichkeit sehr hoch, was eine typische Prognose beschreibt. Neben dem Vorteil der hohen Wahrscheinlichkeit hat die Prognose allerdings auch den Nachteil inne, dass sie nur die nahe Zukunft betrachtet. Ihr Gehalt für die Strategieentwicklung also eher gering ist. Diese Prognose wird durch das größer werdende betrachtete Zeitfenster erst zu einem Szenario und dann zu einer Spekulation. Da die Spekulation zwar sehr weit in die Zukunft schaut, aber nur eine geringe Eintrittswahrscheinlichkeit aufweist, ist auch sie für die Bewertung der Strategie nicht von Nutzen. Sie ist zu wirklichkeitsfremd, konstruiert und unrealistisch. Es muss also der goldene Mittelweg gefunden werden, der mit dem Begriff des Szenarios übereinstimmt. Dieser beschreibt den Bereich in welchem sich der zeitliche Weitblick und die Wahrscheinlichkeit des Eintritts in etwa die Waage halten und so ein großer Nutzen für die Strategiebewertung gezogen werden kann. Nun ist auch die zweite abgebildete Kurve zu beleuchten. Sie beschreibt eine Idee, deren Eintritt in naher Zukunft eher unwahrscheinlich ist, die aber im Szenario durchaus mit gleicher Wahrscheinlichkeit wie die anfangs wahrscheinlichste Idee eintreten und in der visionären Betrachtung unter Umständen sogar wahrscheinlicher werden kann als diese.

Zusammenfassend ist das Szenario die relativ wahrscheinliche Konstruktion einer zukünftigen Umwelt, die das Management dabei unterstützt, eine Strategie mit einem hohen Maß an Verlässlichkeit zu finden.⁸⁰ Die Szenarien haben also den Vorteil, dass sie im Prozess der strategischen Planung den Blick erweitern auf zunächst unbeachtete Möglichkeiten und „den Horizont der kurzfristig orientierten Planung weit in die Zukunft verschieben. Die wahrscheinlich größte Bedeutung kommt ihnen jedoch als „Windkanal“ oder Prüfstand zur eingehenden Untersuchung von Strategien zu“⁸¹. Allerdings ist auch zu bedenken, dass ein Szenario unterschiedlich entwickelt werden kann. Zwar ist es in jedem Fall vernetzt und damit abhängig von einer Vielzahl von Parametern, allerdings kann die Anzahl der Parameter eingegrenzt werden. Beschrieben wird dies als ein sogenannter Szenariotrichter, welcher in unterschiedlichem Umfang eingesetzt werden kann. Wird ein breiter Szenariotrichter genutzt, so vergrößert das die Komplexität und damit auch die

⁸⁰ Vgl. Leney, 2004, S. 79

⁸¹ Zit. Leney, 2004, S. 82

Abhängigkeit und Unsicherheit des Szenarios. Somit kann die Wahl eines ungünstigen Trichters die Verschiebung des Szenarios in den Bereich der Spekulation verursachen.⁸² Ist die Szenarioentwicklung abgeschlossen, folgt der Prozess der Planung. Planung ist „die gedankliche Vorwegnahme zukünftigen Handelns durch Abwägen verschiedener Handlungsalternativen und Entscheidung für den günstigsten Weg. Planung bedeutet also das Treffen von Entscheidungen, die in die Zukunft gerichtet sind und durch die der betriebliche Prozessablauf als Ganzes und in allen seinen Teilen festgelegt wird“.⁸³

Die Planung ist damit das Pendant zur Strategieverfolgung und kann in drei maßgebliche Bereiche gegliedert werden, die sich anhand der Tragweite der Entscheidungen und deren Fristigkeit untergliedern (vgl. Abbildung 23). Die höchste Gruppe der drei ist die strategische Planung, die in der Unternehmensleitung entworfen wird und sich über alle folgenden Planungsschritte hinweg ausstreckt und auswirkt, da hier abstrahierte Gesamtprobleme behandelt werden. Die nachfolgende Klasse ist die taktische Planung im Kreise des mittleren Managements, wodurch über die weitere Verfahrensweise von Teilproblemen entschieden wird. Diese hier behandelten Teilprobleme entsprechen einer Aggregation mehrerer Teilprobleme aus dem unteren Management, wo die operative Planung des Geschäftsablaufs vollzogen wird.

⁸² Vgl. Gassmann, 2006, S. 20

⁸³ Zit. Zwisler: http://www.zwisler.de/diplom/diplarb.html#_Toc385079398, 2009

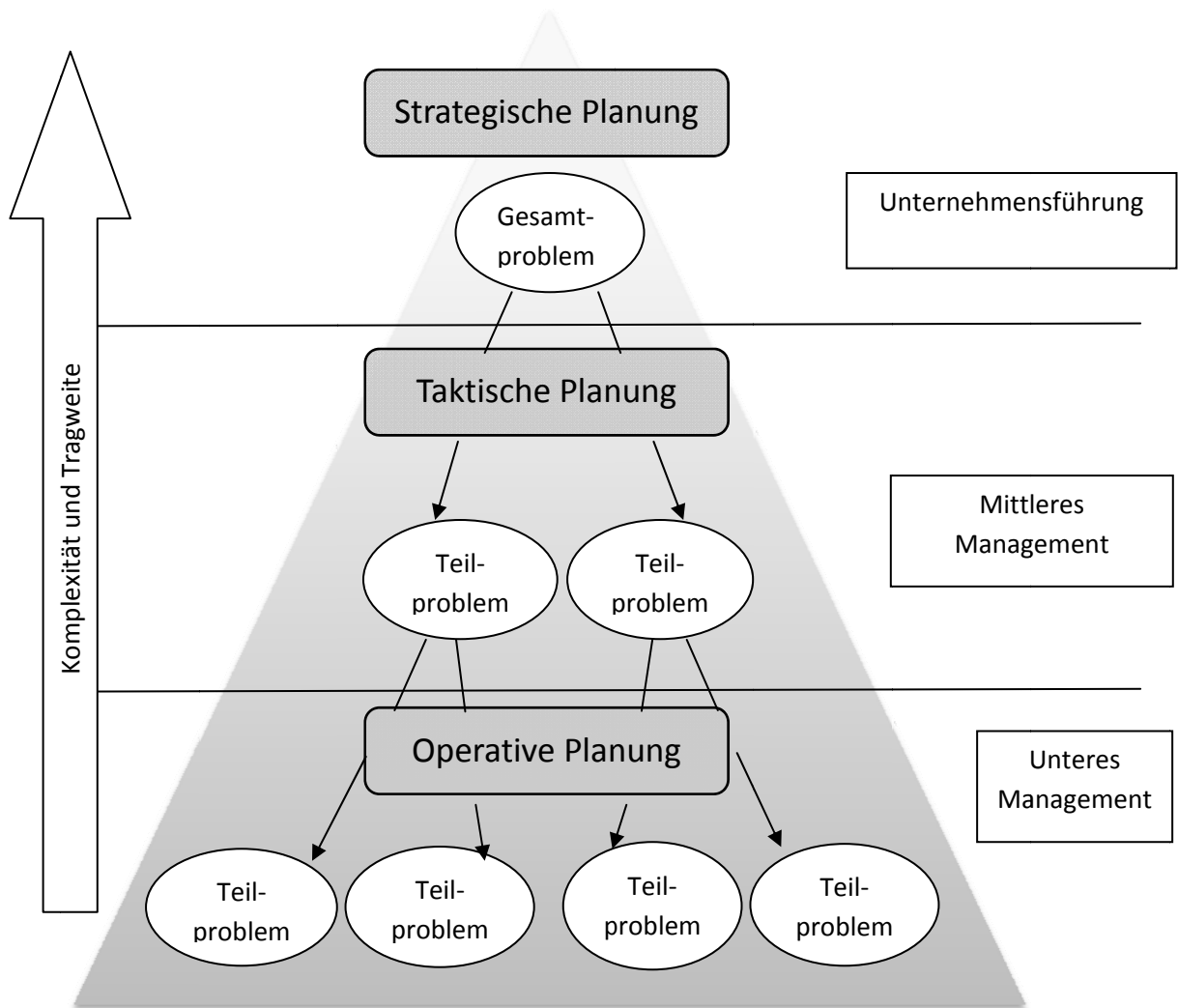


Abbildung 23: Pyramide der Risikoverantwortung

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Dr. Claudia Höck, S. 17, Strategie Einstieg

Die Szenarioplanung insgesamt ist also der Prozess der Entwicklung von Handlungsstrukturen für in der Zukunft liegende Vorfälle. Sie ist eng verknüpft mit der Strategieentwicklung, beide können in einem Austausch existieren, denn obwohl die Szenarioplanung im Allgemeinen das Vorhandensein einer Strategie voraussetzt, kann doch die Entwicklung einer Strategie mit Hilfe der Szenarioplanung erfolgen, da sonst zu abstrakte Abläufe konkretisiert werden können und so die zielführende Strategie eindeutiger auszumachen ist.

Aufschluss über die Robustheit eines Szenarios kann oft nur eine Expertenbefragung geben. Die betreffenden Experten sollten aus unterschiedlichen Bereichen stammen: Einige sollten aus Bereichen im unmittelbaren Umfeld der zu bearbeitenden Thematik kommen,

das die Szenarien zur strategischen Planung einsetzt, andere aus Bereichen, die mit der Tätigkeit des betreffenden Problems nur mittelbar zusammenhängen. Die Auswahl der Expertenstichprobe muss das Ergebnis sorgfältiger Überlegungen sein.⁸⁴

Die nachfolgenden Überlegungen sind fast ausschließlich Ergebnis verschiedener Szenarien und Szenarioplanungen, die mit Hilfe von Befragungen von Führungspersonen der Gegenbauer Facility Management GmbH verifiziert wurden.

3.2 Ist-Analyse und Planung des Soll-Zustandes

Wie bereits dargestellt liegt in der vertraglichen Regelung der Facility Management Dienstleistungen eine große Besonderheit. Anders als eine Bauleistung kann hier nicht mit fest definierten Größen gearbeitet werden. So besteht der Facility Management-Vertrag aus drei einzelnen Teilen. Der erste Teil ist ein allgemeiner und formal juristischer Vertrag, der gleichzeitig auch der messbarste ist, da hier vor allem Zahlungsziele und die Anwendung der beiden folgenden Bestandteile formuliert werden. Dieser Vertrag verweist auf eine Leistungsbeschreibung, welche die zu erbringenden Leistungen darstellt. Dabei ist der Charakter dieses Teiles bereits durch seinen Titel bestimmt: die gewünschten Leistungen werden lediglich beschrieben, was bedeutet, dass als Gegenteil der klaren Definition hier große Interpretationsspielräume herrschen. Der dritte Teil ist das Leistungsverzeichnis, in welchem die technischen Anlagen, Flächengrößen der Bauteile oder auch spezifische Details einzelner Bauteile in Verbindung mit den jeweiligen Arbeitszyklen verzeichnet sind.

3.2.1 Herrschende Anforderungen

Die Anforderungen an die Marktteilnehmer im Facility Management entwickeln sich ständig weiter, insbesondere da sich der Markt immer mehr zu einem Käufermarkt wandelt, in dem der Kunde durch ein hohes Angebot mit seiner Nachfrage die Leistungen

⁸⁴ Vgl. Gassmann, 2006, S.84

und deren Preise stark beeinflussen kann. Aber nicht allein die Veränderung des Marktes, welche auch knapp als Globalisierung beschrieben werden kann, beeinflusst das Arbeitsumfeld des Unternehmens, sondern auch viele weitere Einflüsse von denen einige beispielhaft in Abbildung 24 benannt werden.



Abbildung 24: Verschärfung des Wettbewerbs durch mannigfaltige Einflüsse

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Hinterhuber, 1998, S. 220

Das Unternehmen wird also mit diesen Marktgegebenheiten konfrontiert, aber muss darüber hinaus auch gesetzliche Anforderungen erfüllen. Bezüglich dieses Themenfeldes soll vor allem darauf eingegangen werden, dass Gegenbauer als Unternehmen verpflichtet ist eine nach den Grundsätzen ordnungsgemäße Buchführung zu erstellen. Neben dem Grundsatz der Richtigkeit und Willkürfreiheit, dem Grundsatz der Einzelbewertung und dem der Richtigkeit gilt auch der Grundsatz der Klarheit und Übersichtlichkeit. Dabei wird in § 252 Abs. 1 Nr. 4 HGB das Vorsichtsprinzip in folgendem Sinne eingefordert: „Es ist vorsichtig zu bewerten, namentlich sind alle vorhersehbaren Risiken und Verluste, die bis

zum Abschlussstichtag entstanden sind, zu berücksichtigen, selbst wenn diese erst zwischen dem Abschlussstichtag und dem Tag der Aufstellung des Jahresabschlusses bekannt geworden sind; Gewinne sind nur zu berücksichtigen, wenn sie am Abschlussstichtag realisiert sind.“⁸⁵ Freilich soll für die Buchführung keine tiefgründige und umfassende Risikoanalyse und -bewertung durchgeführt werden, allerdings müssen mit hoher Wahrscheinlichkeit ausbleibende Einnahmen oder mit hoher Wahrscheinlichkeit zu tätigende Rückzahlungen hier vermerkt werden.

Kapitalgesellschaften, also auch die Unternehmensgruppe Gegenbauer, müssen zusätzlich zum Jahresabschluss einen Lagebericht nach §289 HGB anfertigen. Das Gesetz fordert hier die über den Jahresabschluss hinausgehende Erläuterung der Geschäftstätigkeit und „die voraussichtliche Entwicklung mit ihren wesentlichen Chancen und Risiken zu beurteilen und zu erläutern; zugrunde liegende Annahmen sind anzugeben.“⁸⁶ Weiter wird die Bedeutung von Risiken für den Geschäftsbetrieb auch in § 289 Nr. 2 deutlich, der formuliert, dass im Lagebericht enthalten sein soll: „a) die Risikomanagementziele und -methoden der Gesellschaft einschließlich ihrer Methoden zur Absicherung aller wichtigen Arten von Transaktionen, die im Rahmen der Bilanzierung von Sicherungsgeschäften erfasst werden, sowie b) die Preisänderungs-, Ausfall- und Liquiditätsrisiken sowie die Risiken aus Zahlungsstromschwankungen, denen die Gesellschaft ausgesetzt ist“.⁸⁷ Gleiches fordert auch § 315 HGB.

Rein rechtlich gesehen ist also bei der Größe des Unternehmens eine intensive Auseinandersetzung mit dem Thema des Risikomanagements nicht mehr zu vermeiden. Gesetze fordern Berichte und Stellungnahmen zum unternehmensinternen Umgang mit dieser Problemstellung, der von der freien Marktwirtschaft lang zuvor bereits geformt wurde.

3.2.2 Vertragserfüllungsgrad

Wo Punkt 3.2.1 die herrschenden Anforderungen an das Unternehmen Gegenbauer zur Behauptung auf dem Markt und zur Bewältigung der rechtlichen Forderungen wieder gab,

⁸⁵ Zit. HGB, §252 Abs.1 Nr. 4

⁸⁶ Zit. HGB, § 289 Nr. 1

⁸⁷ Zit. HGB, §289 Nr. 2

so behandeln die beiden nachfolgenden Punkte die klare Definition des zu erreichenden Ziels.

Der Vertragserfüllungsgrad ist ein juristisch geprägter Begriff, der die gemessene Übereinstimmung zwischen vertraglich vereinbarten und tatsächlich erreichten Zielen ausdrückt. Ein Vertragserfüllungsgrad kann daher sowohl einen positiven als auch einen negativen Wert annehmen, wobei das vom Unternehmen verfolgte Ziel natürlich immer das eines positiven Wertes ist. Wurde dieses Ziel in Einzelfällen nicht erreicht, so liegt nur in wenigen Ausnahmen bereits eine getroffene vertragliche Regelung zum weiteren Verfahren vor.

Allgemein kann im Sinne des §§ 633 ff. BGB über weitere Schritte entschieden werden. Hier ist geregelt, dass der Besteller bei Mängeln ein Recht auf Nacherfüllung, auf Ersatz der entstandenen Aufwendung zur Mängelbeseitigung, Zurücktreten vom Vertrag, Minderung der Vergütung, Schadensersatz oder Ersatz vergeblicher Aufwendungen hat.⁸⁸ Diese Maßnahmen stimmen mit den meisten vereinbarten Vertragsinhalten überein. Allerdings werden unter Umständen auch abweichende Regelungen vereinbart, wie zum Beispiel im Vertrag mit der Münchenstift GmbH, in dem ein Passus enthalten ist, der besagt, dass der durch Mängel in Leistungen entstehende vergrößerte Controllingaufwand des Auftraggebers durch den Auftragnehmer zu tragen ist. Ein anderer Weg ist die Vereinbarung von Service-Levels. In Service-Level-Agreements werden die zu erreichenden Zielgrößen der Dienstleistungen festgelegt, wie zum Beispiel Reaktionszeiten bei Störungsmeldungen oder Zeitfenster für die Abarbeitung des Instandhaltungsplanes. Möglichkeit zur Messung des Erfüllungsgrades ist neben den genannten Service-Levels auch die Befragung der Mieter, Besucher und/ oder Nutzer nach ihrer Zufriedenheit und der Erfüllung ihrer Komfortansprüche. Aufbauend auf die Ergebnisse wird eine Bewertung vorgeschlagen, die abgestufte Zahlungen vorsieht. Im Rahmen der Qualitätsmanagement-Zertifizierung wurde eine Verfahrensanweisung angelegt, die beschreibt, dass Befragungen mindestens in zweijährigem Intervall durchgeführt werden sollen. Dabei ist es Aufgabe der Geschäftsführung die Kundenzufriedenheitsanalysen anzustoßen und den hierfür entwickelten Fragebogen freizugeben.⁸⁹

Des Weiteren wird in vereinzelten Verträgen auch nur eine sehr einfache Regelung getroffen, wie zum Beispiel im Vertrag über Lieferung und Leistung von

⁸⁸ Vgl. BGB, § 633 ff.

⁸⁹ Vgl. Gegenbauer, VA 8-1-03

Gebäudemanagementdienstleistungen des LogicPark in Bergkirchen. Hier existiert ein Paragraph, der besagt, dass der Auftraggeber bei Überschreitung der Reaktionszeit eine Kürzung der Vergütung um maximal 10% nach billigem Ermessen entsprechend dem §315 BGB durchsetzen kann.

Obwohl also die rein monetären Strafen bei Nicht-Erreichen des gewünschten Vertragserfüllungsgrades nicht all zu abschreckend wirken, muss man doch bedenken, dass die von Gegenbauer erbrachte Leistung, die eines Dienstleistungsunternehmens ist. Das Wesen des Dienstleisters muss es allerdings immer sein, nicht den einfachsten Weg einzuschlagen, der aufgrund geringer Vertragsstrafen durchaus auch im Rahmen der Nichterfüllung liegen könnte, sondern durch einen ganzheitlichen Servicegedanken das Vertrauen des Kunden zu gewinnen und auf diese Weise eine Ausweitung seiner Tätigkeit zu bewirken.

3.2.3 Risikomanagement

Aufbauend zur Definition des Begriffes zu Beginn der Arbeit soll an dieser Stelle die Bedeutung im Unternehmen Gegenbauer unterstrichen werden. Ein Risikomanagement wird zu jeder Zeit in jedem Unternehmen zumindest unbewusst ausgeführt. Dabei werden die einzugehenden Risiken mit dem möglicherweise zu verlierenden Kapital abgewogen und eine Entscheidung aufgrund von Erfahrungswerten getroffen. Da diese Art des Risikomanagements lediglich bei kleinen und überschaubaren Unternehmen funktioniert und das vielmehr eher auf eine Verkettung glücklicher Umstände zurückzuführen ist, als auf professionelles Handeln, ist die Entwicklung eines eigenen Prozesses von Nöten. Bislang erfolgte das Risikomanagement in eben dieser Art: die Facility Manager sammelten Erfahrungen und passten ihr „Risikomanagement“ darauf folgend an. Nur in wenigen Fällen wurden die Erfahrungen ausgetauscht oder schriftlich festgehalten. Das bereits gesammelte Wissen soll auf Niederlassungsebene für alle aufbereitet und zur Verfügung gestellt werden. Mit der Analyse der in Vergangenheit begangenen Fehler wird es auch möglich sein, diese in Zukunft gemeinsam zu vermeiden.

3.2.4 Zieldefinition

Das von Gegenbauer Facility Management GmbH verfolgte Ziel ist vor allem die Entwicklung weg von einer Bearbeitung der Thematik des Risikomanagementsystems unter „primär [...] betriebswirtschaftliche[m] Ansatz“, wie es im QM-Handbuch beschrieben wird (vgl. Abb. 25). Auch die Bearbeitung allein auf Führungsebene, nämlich wie in Abbildung 26 zu sehen innerhalb der Holding oder übergreifend für eine gesamte Sparten-GmbH, soll auf weitere Ebenen in den GmbH's herunter gebrochen werden. Es sollen dabei in der Gegenbauer Facility Management GmbH sowohl Objektleiter in ihren Aufgaben der operativen Umsetzung, als auch Facility Manager in der Führung unterstützt werden. Diese Unterstützung soll durch interne Audits erfolgen, in denen Defizite und Potentiale aufgedeckt werden und gemeinsam eine Strategie zur optimalen Bearbeitung der Projekte entwickelt werden kann. Damit können aber projektabhängig auch nur Teile des Risikomanagements modellhaft definiert werden, da über die Schritte ab der Steuerung von dem budgetverantwortlichen Facility Manager entschieden wird.

4.5 Grundsätze Risikomanagement

Durch aktives Risikomanagementsystem (RMS) identifizieren wir Risiken für die Unternehmensgruppe Gegenbauer, bewerten diese und leiten Maßnahmen ab. Hierzu wenden wir geeignete, vorbeugende Methoden an:

- Personal- und Qualifikationsmaßnahmen (Personalrisiko)
- Lieferantenmanagement (Beschaffungsrisiko)
- Wissensmanagement (Wissensverlustrisiko)
- Einsatz von Marktforschungsinstrumenten (Marktrisiko)
- Bewertung von Umweltaspekten und Umweltauswirkungen (Umweltrisiko)
- Fehlermöglichkeits- und Einflussanalysen -FMEA (Dienstleistungs-/Prozessrisiko)
- Gefährdungsanalysen (Sicherheitsrisiko)
- Datenanalysen (Frühwarnindikatoren)

Das RMS bei Gegenbauer verfolgt primär einen betriebswirtschaftlichen Ansatz. So werden Bestandsrisiken und Neugeschäftsrisiken hinsichtlich ihres Einflusses auf das Betriebsergebnis sowie auf die Eintrittswahrscheinlichkeit in Relevanz und Relevanzstufen eingestuft und bewertet. Die Daten hierzu werden ständig erfasst und quartalsweise durch das Risikocontrolling systematisch ausgewertet. Das Risikomanagement liegt in dezentraler Verantwortung bei den einzelnen Gesellschaften der Unternehmensgruppe.

Abbildung 25: Auszug zum Thema Risikomanagement aus dem QM-Handbuch von Gegenbauer

Quelle: Gegenbauer QM-Handbuch S. 13

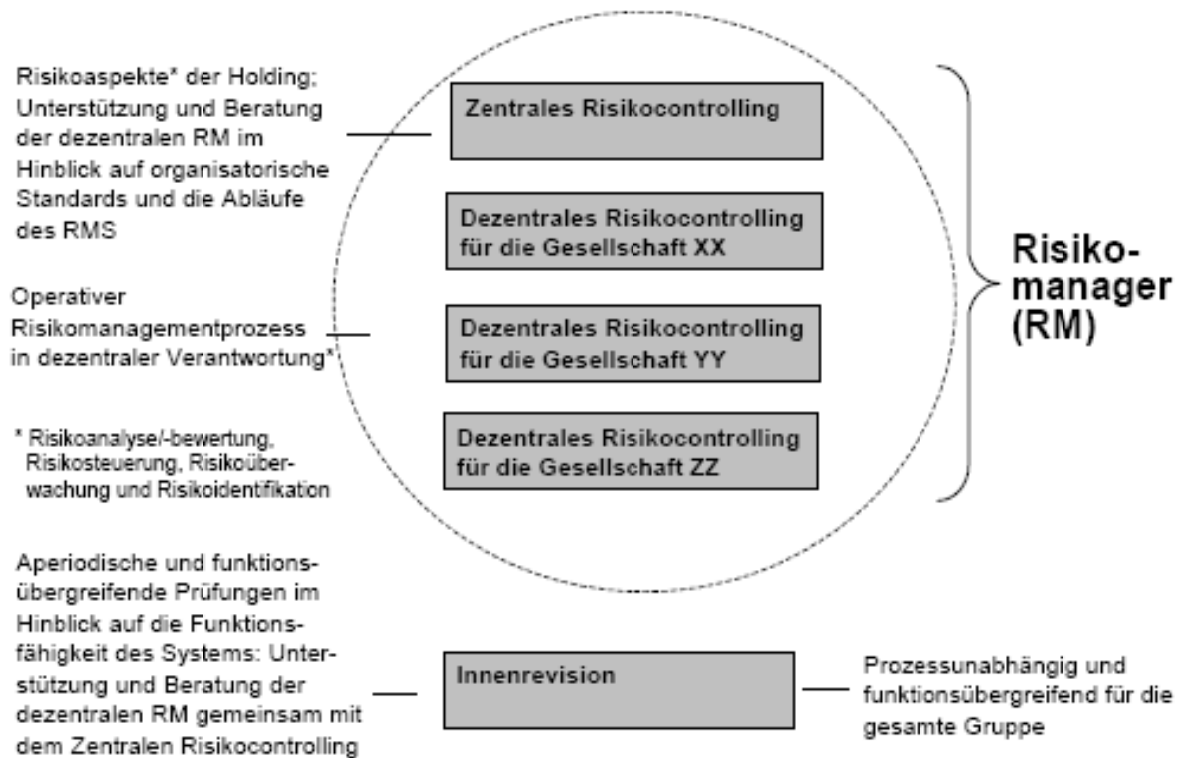


Abbildung 26: Aufbau des Risikomanagements bei Gegenbauer

Quelle: Gegenbauer QM-Handbuch, S. 14

Das angestrebte Modell des Risikomanagements soll also einen gesamten Einheitsprozess bilden, welcher mit einer Vielzahl von Informationen arbeiten wird, diese entsprechend evaluieren und Entscheidungsgrundlage für weitere Bearbeitungsschritte geben soll. Dabei ist es wichtig eine durchdachte und tiefgehende Struktur zu schaffen, die allerdings in ihrem Umfang so überschaubar ist, dass der Facility Manager nicht allein durch diesen von einer Zuhilfenahme abgeschreckt wird. Der Facility Manager ist im Unternehmen Gegenbauer der Verantwortliche für mehrere Objektleiter und entspricht in der zuvor in Abbildung 23 aufgezeigten Pyramide dem mittleren Management. In dieser Ebene ist es also seine Aufgabe die von der Unternehmensleitung vorgegebene Risikophilosophie umzusetzen, wobei diese begründet in der Allgemeinheit ihrer Aussagen einen Leitfaden für die Entscheidungen des Facility Managers bildet. Dabei soll neben einer bloßen Prozessanweisung vor allem die weitere persönliche Reflektion angeregt werden, die zu einer übergreifenden Infragestellung seines entwickelten Führungs- und Entscheidungsstils führt und so in erster Linie die langfristige Unternehmensentwicklung positiv beeinflussen wird. Dafür muss zuerst eine Sensibilität für dieses Thema beim Facility Manager geschaffen werden, welcher aktuell kaum tatsächliche langfristige Planung oder Strategiefindung

betreiben kann, da ein solcher Wille permanent durch aufkommende Probleme des Tagesgeschäftes zunichte gemacht wird. Wie erfolgversprechend die Anwendung des geschaffenen Modells ist, wird erst etappenweise erkannt werden, wenn sich erste Ergebnisse abzeichnen. Wichtigster Schritt ist somit die klare Verteilung der Aufgaben und Verantwortungen innerhalb der Formulierung der Risikophilosophie. Die Überprüfung der erreichten Veränderung kann beispielsweise mit Hilfe der auf Seite 49 vorgestellten SWOT-Analyse erfolgen.

3.3 Entwurf des Frameworks

Nachdem die Zielsetzung beschrieben wurde, muss nun darauf eingegangen werden, wie diese erreicht werden kann. Dabei wurde bereits in der theoretischen Ausarbeitung des Kapitels 2 eine Darstellung vorgenommen, die dem Aufbau der praktischen Anwendung im Falle des Unternehmens Gegenbauer entspricht.

3.3.1 Risikophilosophie

Wie dargestellt, ist zur Erreichung eines Zieles die vorher genaue Absteckung dieses von Nöten. Als Teil der Unternehmensgruppe Gegenbauer verfolgt die Gegenbauer Facility Management GmbH natürlich die allgemein im Handbuch formulierten Ziele. Da diese sehr abstrakt sind, müssen sie genauer ausgearbeitet werden. Dabei wurde als erster Schritt eine Szenarioplanung vorgenommen, in welcher mögliche Entwicklungen der bearbeiteten Projekte unter verschiedenen Einflussparametern betrachtet wurden, um so ein erstes Verständnis für den Begriff des Risikos und dessen Bedeutung für die Unternehmensentwicklung zu schaffen. Zwar liegt ein allgemeiner Rahmen in den Unternehmensgrundsätzen vor, dieser bedarf allerdings eines konkreten Verständnisses nicht nur in der Führung der Sparten-GmbH, sondern auch im mittleren Management, das ihn weiter in die operative Ebene transferiert. Dabei muss die Idee vorgelebt werden, dass Risiken sorgfältig erfasst und erst darauf folgend eine für diesen Fall spezielle Risikosteuerung vorgenommen werden kann.

3.3.2 Risikoidentifikation mit Hilfe der Checkliste

Die Risikoidentifikation als erster und auch auswirkungstärkster Schritt im Prozess des Risikomanagements soll in dem für Gegenbauer entwickelten Konzept am stärksten unterstützt werden. Dafür wurde durch Analyse von 10 Verträgen des technischen Facility Managements der Gegenbauer Facility Management GmbH im Niederlassungsbereich München eine Checkliste erarbeitet. Diese Untersuchung begann im ersten Schritt mit der Umformulierung des Vertrages in Fragen, schließlich soll die Objektleitung in der Lage sein all die Punkte des Vertrages und somit alle Fragen erfüllt zu haben. Da jedes Vertragswerk eine individuelle Formulierung der gegebenen Kundenwünsche darstellt, wurde zuerst eine umfangreiche Datenvielfalt geschaffen. Nächste Aufgabe war es also eine Gliederung zu entwickeln und die Inhalte der einzelnen Verträge auf ein gemeinsames Mindestmaß zu reduzieren, allerdings war es hier von besonderer Relevanz keine Vereinheitlichung vorzunehmen, schließlich lauern die Gefahren in den speziellen Forderungen und nicht in allgemeinen Formulierungen.

Ergebnis ist die als Anlage 1 angehängte Checkliste „Analyse Vertrag – Risiken aus Erfüllungsgrad“, welche anhand der nachfolgenden Grundsätze entwickelt wurde.

3.3.2.1 Gliederung und Redundanzen

Um den Nutzwert der Checkliste zu maximieren, ist vor allem ihr Aufbau maßgeblich. Es war deshalb wichtig eine leicht verständliche und logische Gliederung als Basis zu nutzen. Dabei sollen die Gliederungspunkte so kurz und eindeutig sein, dass auch eine Zuordnung des Themengebietes möglich ist, wenn die Formulierung des konkreten Vertrages leicht abweicht. Nach der Findung eines allgemein gültigen Oberbegriffes müssen allerdings auch die Inhalte der einzelnen Punkte abgestimmt werden. An dieser Stelle kommt der Begriff der Abstimmung keinesfalls der Vereinheitlichung gleich, schließlich ist es Kernaufgabe des Risikomanagements die jeweils besonderen Anforderungen des Vertrages zu identifizieren. Lediglich Wiederholungen müssen vermieden werden, denn in der Mehrzahl der Verträge werden gleiche Leistungen in verschiedenen Punkten mit verschiedener Formulierung erneut gefordert. So wird beispielsweise die Aufnahme der Zählerstände möglicherweise in einem Vertrag unter dem Gliederungspunkt der

Hausmeisterdienste gefordert. Der Bearbeiter findet diese Aufgabe allerdings in der Checkliste unter dem Punkt Energiemanagement, da die Idee verfolgt wurde eine Redundanzfreiheit dadurch zu erreichen, jeden Fakt der möglichst speziellsten Überschrift zuzuordnen. Die Aufnahme der Zählerstände kann also durchaus durch einen Hausmeister erfolgen, was die Existenz als Forderung der Hausmeisterdienste berechtigt, allerdings ist sie auch durch einen Techniker oder gar die Objektleitung denkbar, sodass eine Einordnung unter dem Punkt des Energiemanagements sinnvoller erscheint, argumentiert man mit dem Zweck der Tätigkeit bei besserer oder gleicher Qualität unabhängig vom Bearbeiter. Ebenso wird eventuell die Dokumentation von besonderen Vorkommnissen durch den Hausmeister gefordert, allerdings erfolgte eine Einordnung unter dem Punkt Dokumentation, da eine Vertragserfüllung erreicht wird, wenn die Dokumentation nachgewiesen werden kann und wenn diese Dokumentation nicht wie gefordert von einem Hausmeister, sondern von einem Techniker oder sogar der Objektleitung vorgenommen wurde, so entstehen hieraus keinerlei Maluszahlungen, sondern vielmehr ein Anspruch auf Bonuszahlungen.

3.3.2.2 Abgrenzung zum Property Management

Wie unter Gliederungspunkt 3.1.1 der Arbeit dargestellt, umfasst das Facility Management Prozesse, die notwendig sind, um die Betriebssicherheit des Gebäudes zu gewährleisten. Auch wurde die unternehmensinterne Definition von Gegenbauer mit der Abgrenzung der Aufgabenfelder vorgestellt, was eine starke Konzentration der Checkliste ausschließlich zu Gunsten des technischen Facility Managements zur Folge hatte. Abgesehen wurde dementsprechend von Inhalten wie „Führt die GFM jeweils zum 20. des Monats 85% des Kontoguthabens aus Mieteinnahmen an den AG ab?“ Des Weiteren wurden im Rahmen des Property Managements auch Punkte wie Beschaffungsmanagement, Rechnungswesen / Buchführung, Versicherungsmanagement und Vermietungsmanagement ausgeblendet. Formal gesehen entspricht zwar auch der Punkt der Checkliste „Wirtschafts- und Budgetplanung“ dem Inhalt des Property Managements, jedoch wurde er unter dem Augenmerk des technischen Facility Managements beibehalten, da in dem hier gefundenen Verständnis vor allem ein Bezug zur Planung von Kosten der Instandhaltung oder auch des Energiemanagements definiert wird. Die Planungsleistung der Instandhaltung ist bei dem

dienstleistenden Facility Manager zu sehen, da sie auf Daten wie das Alter und die Funktionsfähigkeit aufbaut, die dann in diesen Fällen auch von diesem beurteilt werden soll.

3.3.3 Risikoassessment

Da eine Bewertung der zuvor analysierten Risiken anhand des speziellen Vertrages sehr aufwändig ist, wird sie als unverhältnismäßig verworfen. Aufgrund der beschriebenen Individualisierungstendenzen wird beispielsweise das Energiemanagement in einem Vertrag als Aufgabe der Objektleitung genannt und ist damit in der pauschalen Vergütung für alle Aufgaben der Objektleitung enthalten oder aber ist in anderen Verträgen zwar ein eigenständiger Gliederungspunkt, doch besteht hier die Schwierigkeit weiterhin in der prozentualen Zuordnung der veranschlagten Vergütung auf einzelne Kriterien. Das Assessment in dem konkreten Fall bei der Gegenbauer Facility Management GmbH muss deshalb mit Hilfe der Priorisierung (vgl. 3.3.3.1 Prioritätendefinition), die vor allem eine ungefähre und schnelle Bewertung ermöglicht, und darauf aufbauend mit dem Vergleich eines Benchmarks (vgl. 3.3.3.2 Benchmark) erfolgen.

3.3.3.1 Prioritätendefinition

Das Erstellen einer Riskmap nach Kapitel 2.2.3 bedeutet die Einordnung der Risiken in verschiedene Reaktionskategorien, die sich aus Eintrittswahrscheinlichkeit und Eintrittsauswirkung ergeben. Da fast alle Informationen lediglich qualitativ erfassbar sind und nur für wenige Ausnahmen die historischen Daten vorliegen, um eine quantitative Bewertung vorzunehmen, wurde zur weiteren Bearbeitung eine Expertenbefragung des Facility Managers Robert Braunert vorgenommen. Die Expertenbefragung gibt keine absolute Sicherheit über die Höhe der abgefragten Parameter, jedoch konnte so aufgrund der großen Erfahrung, die er im Umgang mit diesem Thema bei der Unternehmensgruppe Gegenbauer bereits bewiesen hat, eine klare Abgrenzung zwischen trivialen Bagatellrisiken und Großrisiken vorgenommen werden. In der gewonnenen Checkliste wurde diese

Einordnung mithilfe einer Rangordnung umgesetzt. Das bedeutet, dass die Risiken in den einzelnen Themenfeldern ihrer Priorität nach geordnet wurden, also ein wichtiges Großrisiko zuerst abgefragt wird und danach eine Minderung des Risikoerwartungswertes, der sich nach Abbildung 12 aus der Wahrscheinlichkeit und der Auswirkung ergibt, immer weiter abnimmt, bis zu den am Ende aufgeführten geringen und je nach Einschätzung des Verantwortlichen sogar vernachlässigbaren Risiken.

3.3.3.2 Benchmark

Zwar kann mit Hilfe der Position der Fragestellung in der Checkliste eine Aussage über die empfohlene Bearbeitungsstärke des entsprechenden Risikos getroffen werden, jedoch ist es für die entscheidende Person oft von großer Bedeutung die Auswirkung einer eventuellen Fehleinschätzung des Risikos als Auswirkung auf das Ergebnis des Projektes konkret zu sehen. Dafür wird in der praktischen Umsetzung mit Hilfe des IFMA/RealFM Benchmarking Report 2006 und 2007 die eventuelle Nachwirkung folgendermaßen berechnet werden:

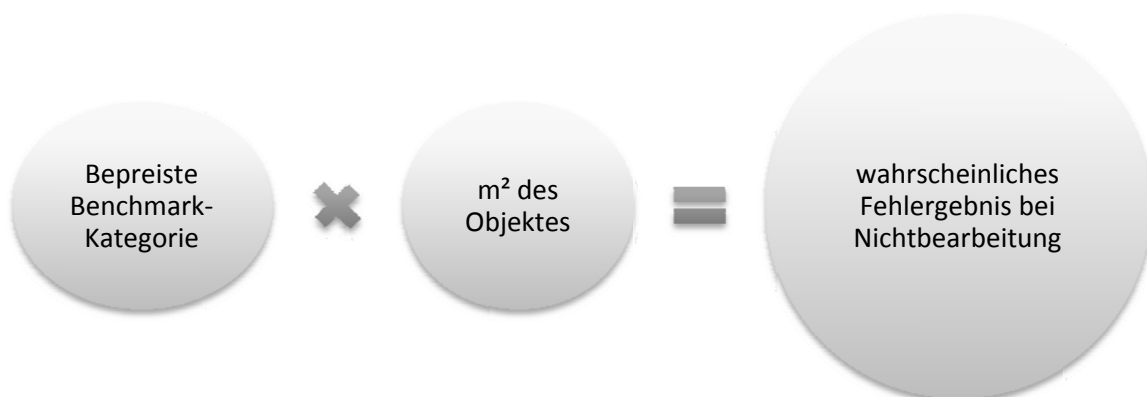


Abbildung 27: Herleitung des Fehlergebnisses bei Nichtbearbeitung

Quelle: Eigene Darstellung

Die Berechnung ergibt sich nach Abbildung 27 mit dem im Benchmarking ermittelten Preis (vgl. Abb. 28), der ein Durchschnitt pro Quadratmeter und Jahr ist, und der Bruttoquadratmeterfläche des Objektes und weist als Ergebnis den entstehenden Differenzbetrag aus.

Der Benchmarking Bericht wurde im Jahr 2007 für folgende Gebäudetypen aufgenommen: Büro, Forschung, Feuerwehr, Kindertagesstätte, Labor, Lager, Lehre, Produktion, Produktion/Büro, Schule, Verkauf, Wohnungen und Andere. Zwar ist die Sparte der Gegenbauer Facility Management GmbH in der Niederlassung München nicht allein auf den Gebäudetypen „Büro“ konzentriert, doch soll aufgrund einer Spezialisierung zu mehr als 95% auf diesen Typ dieser gemeinhin als Berechnungsgrundlage genutzt werden.

Jahr	Kosten TGM	Dokumen- tieren	Betriebsfüh- rung / Betreiben	Energie- manage- ment	Verfolgen der tech. Gewährleis- tung	Instand- halten
2006	25,77	0,52	4,18	0,19	1,26	11,35
2007	14,85	0,31	5,80	0,21	-	10,41

Abbildung 28: Benchmarking - Mittelwerte der Preise für TGM von Büroimmobilien

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Benchmarking Report, 2006, S. 45 f. /Benchmarking Report, 2007, S. 48 f.

Es können verschiedene Kostenänderungen zwischen den beiden Jahren beobachtet werden, allerdings wurde auch mitgeteilt, dass aufgrund der zu geringen Datenlage kein Wert für das Verfolgen der technischen Gewährleistung im Jahr 2007 beziffert werden konnte. Des Weiteren wurde im Benchmark 2006 formuliert, dass „die Kosten für das Energiemanagement im Vergleich zum letzten Jahr [2005] um 0,09€ auf 0,19€ pro m² BGF*^a gestiegen [sind]. Dies entspricht einer Steigerung von ca. 100%.“ Indessen wurde im

Bericht von 2007 diesbezüglich kein Kommentar getroffen, allerdings ist der Wert um weitere 0,03 € gestiegen, was einer weiteren Steigerung von gut 10% entspricht.

Die Kapitel der Checkliste können der Kategorisierung des Benchmarks zugeordnet werden. Dabei soll die Kombination des Risikos mit dem Benchmark-Wert allgemein die Motivation des Mitarbeiters bewirken und erhebt keinerlei Anspruch auf Richtigkeit.

3.3.4 Risikosteuerung

Die Risikosteuerung erfolgt je nach Ergebnis des Risikoassessments und der Risikofreudigkeit des entscheidenden Facility Managers unter Nutzung von aktiven oder passiven Instrumenten, wie sie in Abbildung 15 dargestellt wurden. Da der Facility Manager bei Gegenbauer verantwortlich für sein Budget ist, liegt die Entscheidungsvollmacht allein bei ihm. Lediglich bei exorbitanten, ausgemachten Defiziten in der Analyse und somit hohen Risiken liegt es in dem Ermessensspielraum des Auditors übergeordnete Verantwortliche zu unterrichten und so die folgenden Entscheidungen zu beeinflussen. Wird also ein hohes Risiko identifiziert, wird dieses kommuniziert bis zur höchsten Managementebene, wo über das weitere Verfahren entschieden wird. Ist die Tragweite allerdings auch vom zuständigen Facility Manager überschaubar, so wird dieser oder eventuell sogar die Objektleitung anhand der entwickelten Risikostrategie eigenverantwortlich über das weitere Verfahren entscheiden. Dabei ist vor allem eine realistische Betrachtung der Kosten wichtig, die den Anspruch der Ganzheitlichkeit erfüllen muss. Damit ist gemeint, dass Kosten und Gewinn nicht simpel anhand der Kontobuchungen abgewogen werden können, sondern auch der Mehraufwand als entstehende Kosten anzusehen sind und der Gewinn über die verbuchten kurzfristigen Einnahmen hinaus einzuschätzen ist, schließlich kann mit einer Vertragserfüllung die Vertragsverlängerung oder auch die Gewinnung anderer Projekte des gleichen Kunden bewirkt werden.

3.3.5 Risiko- und Chancenkontrolle

Es ist Aufgabe der Objektleitung operativ auf die Ziele des Risikomanagements hinzuarbeiten, jedoch ist es Managementaufgabe diese zu kontrollieren. Die Kontrolle erfolgt durch die Messung der Ergebnisse mit den vorher vereinbarten Zielen. Diese Zielvereinbarung muss unbedingt von Management und den ausführenden Personen zusammen formuliert werden, da nur so auch das Verständnis und die Motivation zur Erreichung des Ziels begründet werden. Wie bereits dargelegt, ist der Facility Manager in der Organisation der Gegenbauer Facility Management GmbH selbst budgetverantwortlich, eine Messung erfolgt lediglich anhand der getroffenen Zielvereinbarungen. Zukünftiges Ziel im Rahmen der Anwendung des entwickelten Risikomanagement-Modells ist aber auch die Überprüfung aller Risiken bezüglich ihres Eintritts und der Risikomanagementmaßnahmen hinsichtlich ihrer Wirksamkeit auf Niederlassungsebene.

3.4 Implementierung & Auditierung

Nachdem nun das Gerüst des zukünftigen Risikomanagement aufgebaut ist, muss das Konzept in den laufenden Betrieb eingewoben werden. Die Planung fand bereits unter großem Bezug zum aktuellen Tagesgeschäft statt und es wurde sogar der Prozessschritt der Risikoidentifikation mit Hilfe der Checkliste in zwei konkreten Projekten getestet. Die darauf folgenden Schritte sind sehr stark von der Bearbeitung im Bereich des jeweiligen Facility Managers abhängig, vor allem sein persönlicher Stil wird hier große Auswirkungen haben. Das Ergebnis der Steuerung wird also als Produkt aus den Faktoren der persönlichen Einstellung und der vorgegebenen Risikophilosophie des Unternehmens Gegenbauer gebildet.

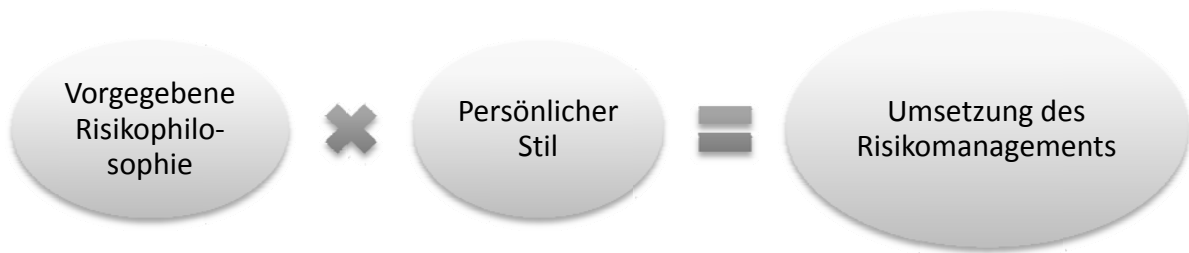


Abbildung 29: Umsetzungsnuancen des Risikomanagements

Quelle: Eigene Darstellung

Dabei können sich die Vorgaben unter Umständen sehr stark von den ursprünglichen weg entwickeln, da ja der Faktor der Risikophilosophie über mehrere Hierarchieebenen wiederholt mit dem Faktor der persönlichen Interpretation multipliziert wird. Es muss also darauf geachtet werden, dass der Bezug zur eigentlichen Idee erhalten bleibt und nicht durch die hierarchische Ordnung verschiedene eigene Risikomanagementziele in den Niederlassungen verfolgt werden und diese sogar noch weiter durch den Facility Manager interpretiert werden, so dass der jeweilige Objektleiter die Risikosteuerung in einer Weise vornimmt, die von der Geschäftsführung gar nicht angestrebt ist.

Um diese Möglichkeit zu vermeiden, wird das Risikomanagement lediglich bis auf Niederlassungsebene heruntergebrochen, wo sie dann übergreifend auf alle Facility Manager-Stellen gleich angewendet wird. Der Verantwortliche auf Niederlassungsebene wird Audits anhand der entwickelten Checkliste und eines von ihm erstellten Auditierungsplanes durchführen. Ergebnis dieser aus dem Qualitätsmanagement stammenden Überprüfung wird ein Auditbericht sein, welcher wiederum einen Teil der Risiko- und Chancenkontrolle ausmacht.

Der Begriff des Audits stammt aus dem Qualitätsmanagement und wird in DIN ISO 9000 folgendermaßen definiert: „Ein Audit ist ein systematischer, unabhängiger dokumentierter Prozess zur Erlangung von Auditnachweisen und zu deren objektiver Auswertung, um zu ermitteln, inwieweit Auditkriterien erfüllt sind.“⁹⁰ Wichtig für den Erfolg der Auditierung sind die Unabhängigkeit der auditierenden Person, die regelmäßige Wiederholung der Audits und somit Erstellung eines Auditplanes, der Aufbau der Audits aufeinander, die Durchsetzung notwendiger Korrekturmaßnahmen und die Nachauditierung. Natürlich ist

⁹⁰ Zit. ISO 9000:2005

die Unternehmensgruppe Gegenbauer auch nach DIN ISO 9001 & 14001 zertifiziert, allerdings wurde dieses Themengebiet bislang nicht standardisiert und es wird dementsprechend auch keine Auditierung im Rahmen des Risikomanagements durchgeführt.

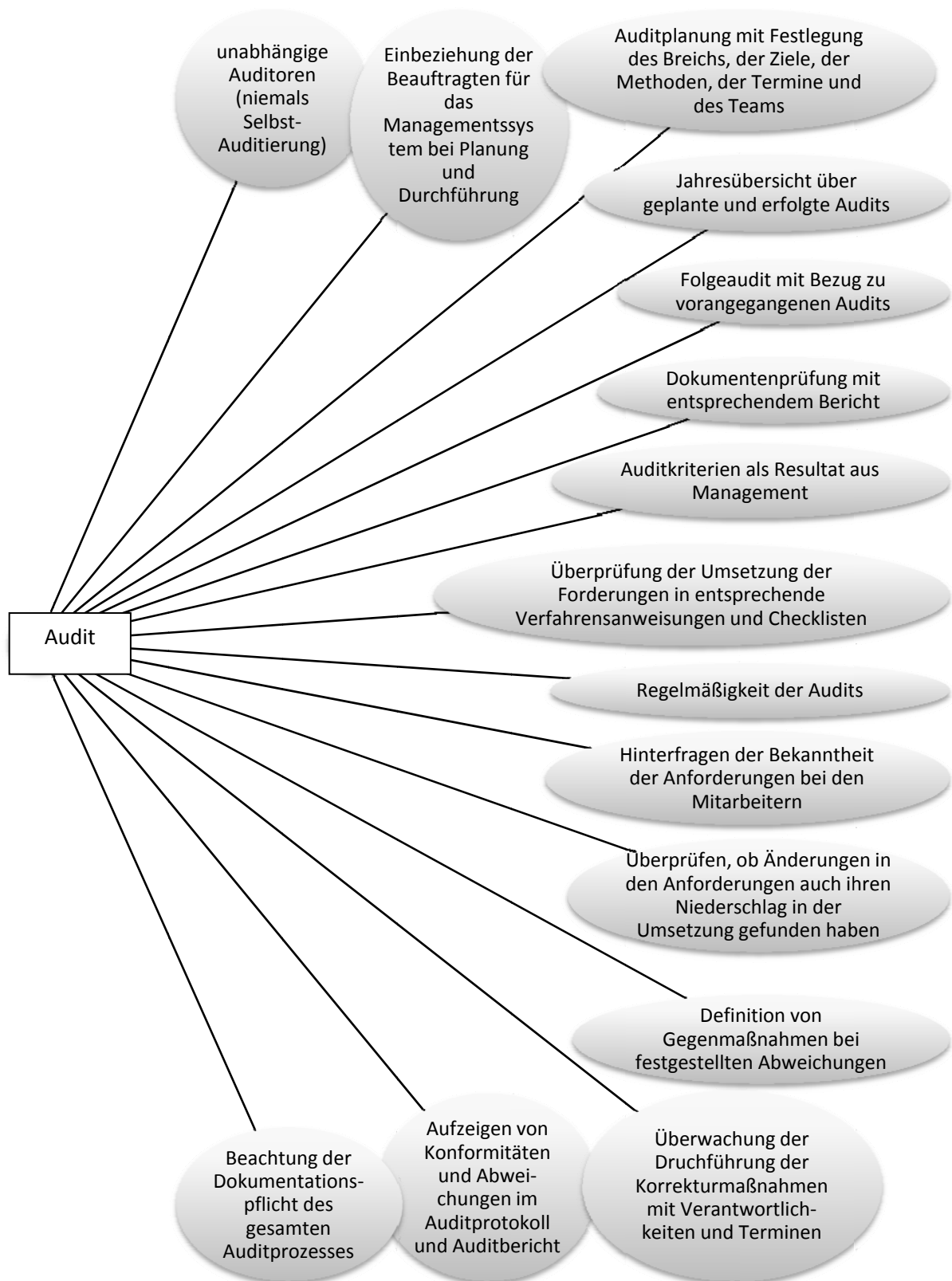


Abbildung 30: Kriterien eines Audits

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Schonscheck, 2009, <http://www.qm-web.de/fachwissen/fachartikel/so-gelingt-die-planung-und-durchfuhrung-interner-audits/>

Das Audit wird also maßgeblich aus einer Anwendung der in Anlage 1 befindlichen Checkliste auf den speziellen Vertrag des Objektes aufbauen. Da die Einfachheit des Systems enorm wichtig für seinen Erfolg ist, wurde nur eine kleine Auswahl an Antwortmöglichkeiten eingerichtet. Generell kann der Bearbeiter also den ganzen Themenkomplex ausblenden, indem er bereits auf Überschriftenebene die Antwort „Kein VB“ (kein Vertragsbestandteil) wählt, was bedeutet, dass der abgefragte Inhalt vom Kunden in diesem Vertrag nicht gefordert wird und daher keine weitere Bearbeitung des Themengebietes notwendig ist. Dies ist gleichzeitig auch die einzige Möglichkeit eine weitere Bearbeitung auszuschließen. Der Bearbeiter kann nun noch zwischen „Erfüllt“ und „Nicht erfüllt“ wählen. Natürlich ist ein Kreuz bei „Erfüllt“ der gewünschte Output des Unternehmens, allerdings muss stets im Auge behalten werden, dass es Sinn des Audits ist, vorhandene Fehler aufzudecken um sie so in Zukunft vermeiden zu können. Der Bearbeiter muss also ehrlich mit den Fragen umgehen, eventuell ist ein vorheriges Gespräch zum allgemeinen Verständnis eines Audits von großem Gewinn, schließlich wird sich die Mehrheit der Mitarbeiter als unangenehm kontrolliert fühlen und so womöglich nicht den eigentlich initiierten Unterstützungscharakter der Maßnahme erkennen. Kreuzt er nicht erfüllt an, heißt dementsprechend nicht unbedingt, dass der Punkt nicht bearbeitet wurde, sondern kann auch bedeuten, dass lediglich eine bisher als unwichtig bewertete Nebenforderung des Vertrages keine Beachtung fand oder dass im Prozess der Vertragserfüllung noch Vorleistungen getroffen werden, die erst nach vollständiger Ableistung dieser die Erfüllung der Hauptaufgabe zulassen. In Einheit mit dieser getroffenen Aussage kann in der letzten Spalte „Änd. notw.“ (Änderung notwendig), die auch als „Bemerkungsfreiraum“ deklariert werden kann, kurz vermerkt werden, was im Audit als Mangel festgestellt wurde, sofern es eben eine solche Teilleistung ist, die zur Erfüllung der Gesamtabfrage fehlt. Ist dies nicht der Fall und es wurde tatsächlich ein ganzes Themengebiet der Bearbeitung vorenthalten, so soll hier keine Aufzählung erfolgen, da lediglich eine Gesamtbearbeitung zielführend ist.

Insbesondere eine Aussage bei „Nicht erfüllt“ und „Änderung notwendig“ verursacht ein erneutes Audit, welches angemessenen Bearbeitungszeitraum an den Objektleiter einräumen sollte, der jeweils von der Größe des vorhandenen Defizits abhängig ist. So kann beispielsweise eine erneute Auditierung bei sehr kleinen Defiziten innerhalb von wenigen Wochen stattfinden. In jedem Fall werden diese Auditierungen nie in einem größeren Zeitabstand als einem Jahr erfolgen. Dies wird gesichert, indem ein sogenannter

Auditierungsplan erstellt wird, in welchem alle zu auditierenden Projekte, und bei festgestellten Mängeln, Nachprüfungen vermerkt werden.

Dieser Plan soll für das Zeitfenster eines Jahres erstellt werden und sollte eine Gliederung zwischen der zentralen Auditierung und der nachträglichen Auditierung zu Überprüfungszwecken möglich machen. Wird der Auditplan in MS-Project oder einem ähnlichem Programm erstellt, ist das Audit über ein mehrtägiges Zeitfenster einzuordnen, um der Objektleitung die Möglichkeit zu geben, den Termin in das operative Tagesgeschäft terminlich einzupassen.

3.5 Weiterentwicklung

Die vorliegende Arbeit beschreibt den Aufbau eines Modells zum Risikomanagement. Schon allein der Begriff des Modells impliziert den planenden Charakter des Werkes. Die Weiterentwicklung und Veränderung ist somit selbst Bestandteil dieses Prozesses. Zwar wurden bereits zwei Anwendungsversuche der Checklisten vorgenommen, allerdings kann so noch keine Aussage über die Effektivität der einzelnen Maßnahme und zum Gesamtablauf des Modells bis hin zur Risiko- und Chancenkontrolle getroffen werden. Erst wenn der gesamte Ablauf des Modells in der Praxis angewandt wurde, lässt sich hierzu eine Aussage treffen, die dann auch weitere Anpassungen des Modells an die tatsächlichen Gegebenheiten und optimalsten Arbeitsweisen nach sich ziehen wird. Eine Weiterentwicklung aus dieser Perspektive wird also mit hoher Wahrscheinlichkeit direkt vom Auditierungsverantwortlichen vorgenommen. Nur in wenigen Fällen ist eine Weiterentwicklung durch das Management denkbar, allerdings können einzelne Prozessinhalte wie die Risikophilosophie oder auch Maßgaben der Risikosteuerung zu jedem Zeitpunkt eingepflegt und umgesetzt werden.

4 Zusammenfassung und Ausblick

Das Ziel dieser Arbeit war es, ein Modell zum Risikomanagement bezogen auf die Vertragserfüllung in technischen Facility Management Verträgen zu entwickeln, das die Gegenbauer Facility Management GmbH bei der Umsetzung ihrer Absicht unterstützt. So wurden zuerst die theoretischen Grundlagen geschaffen, ausgewählt und vorgestellt, auf welche die konkrete Anwendung im Unternehmensbereich aufbaut. Danach wurde im dritten Kapitel das Modell dieser Anwendung beschrieben, wie es nach Abschluss der Entwicklung implementiert werden soll. Dabei wurde besonders darauf hingewiesen, dass im Risikomanagement das personengebundene Wissen und die Erfahrung große Auswirkung auf die folgenden Schritte haben und dass deshalb diese persönlichen Stile durch ein übergreifendes Audit an die herrschenden Unternehmensgrundsätze angepasst werden müssen. Abschließend soll an dieser Stelle angemerkt werden, dass ein Risikomanagement lediglich unterstützend neben der Unternehmensführung wirken kann, es aber keinesfalls die Defizite dieser ausbessern kann, da auch sie auf die klare Führungslinie des Managements aufbaut. Im letzten Teil der Arbeit wurde darauf eingegangen, dass die Anpassung des Modells und dessen ständige Weiterentwicklung nicht nur wünschenswert sondern für die Effektivität sogar essentiell ist, schließlich werden sich auch permanent alle einfließenden Parameter, wie Kunden, Mitarbeiter und Ziele verändern, so dass die Arbeit mit einem starren System dem Nutzen eher entgegen wirken würde.

In diesem Sinne ist die Arbeit an dem Risikomanagement-Modell nie abgeschlossen. Besonders erstrebenswert für die Zukunft sind vor allem der weitere Ausbau dieses Systems, so dass auch der Bereich des Property Managements, der aus dieser Betrachtung bewusst ausgeklammert wurde, abgedeckt wird, oder auch die genaue Untersuchung der unklar definierten Bedingungen der Bonus-Malus Zahlungen und die Entwicklung eines für das Unternehmen attraktiven Ausschöpfungsmodells statt findet.

Anlagen

Anlage 1: Checkliste „Analyse Vertrag – Risiken aus Erfüllungsgrad“

Siehe bitte umseitig.

Formblatt	Integriertes Managementsystem	Gegenbauer
	DIN EN ISO 9001 & 14001	Facility Management
Analyse Vertrag – Risiken aus Erfüllungsgrad		Dok.- Bezeichnung:
		Version:
		erstellt/geändert am: 23.11.09
Gegenbauer Facility Management GmbH		Seite: 1 von 34

1 START – UP / OBJEKTAUFNAHME.....	2
2 OBJEKTMANAGEMENT	3
3 DOKUMENTATION	4
3.1 BERICHTSWESEN	4
3.2 BESTANDSDOKUMENTATION	5
3.3 INBETRIEBNAHMEUNTERSTÜTZUNGSDOKUMENTATION	6
3.4 INSTANDHALTUNGSMANAGEMENTSDOKUMENTATION	6
3.5 WARTUNGSDOKUMENTATION	7
3.6 INSTANDSETZUNGSDOKUMENTATION	7
3.7 QUALITÄTSSICHERUNGSDOKUMENTATION	7
3.8 MÄNGELANSPRUCHSMANAGEMENTSDOKUMENTATION	8
3.9 ENERGIEMANAGEMENTSDOKUMENTATION	8
4 BETRIEBSFÜHRUNG / OBJEKTBETRIEB	8
4.1 LEISTUNGSÄNDERUNGEN / ZUSATZLEISTUNGEN	8
4.2 GENERELLE PFLICHTEN DES AN	9
4.3 GESETZLICHER RAHMEN	12
4.3.1 Gültige Richtlinien und Vorschriften.....	12
4.3.2 Betreiberverantwortung und Verkehrssicherungspflichten	12
4.3.3 Vertraulichkeit, Datenschutz, Veröffentlichungen	14
4.4 WIRTSCHAFTS-/ BUDGETPLANUNG UND -STEUERUNG	15
4.4.1 Beschaffungsmanagement / Management sonstiger Verträge.....	15
4.4.2 Planung, Umsetzung, Kontrolle von baulichen Maßnahmen	16
4.5 ANFORDERUNGEN AN DIE LEISTUNGSERBRINGUNG.....	16
4.5.1 Leistungszeiten.....	16
4.5.2 Personal des AN	17
4.5.3 Subunternehmereinsatz	19
4.6 TECHNISCHE BETRIEBSFÜHRUNG	20
4.6.1 Technisches Gebäudemanagement - Hausmeisterdienste.....	21
4.6.2 Abnahmeunterstützung	22
4.6.3 Inbetriebnehmen	22
4.6.4 Außerbetriebnehmen	23
4.6.5 Wiederinbetriebnehmen	23
4.7 INSTANDHALTUNG	23
4.7.1 Inspektion.....	24
4.7.2 Wartung	25
4.7.3 Instandsetzung.....	26
4.7.4 Verbessern.....	28
4.8 OBJEKTZUGÄNGE / ZUGANGS- UND SCHLÜSSELVERWALTUNG	28
4.9 MÄNGELANSPRUCHSMANAGEMENT	29
4.10 ENERGIEMANAGEMENT	29
4.10.1 Monitoring	30
4.10.2 Auditing.....	30
4.10.3 Targeting.....	31
4.11 LEERSTANDSMANAGEMENT	31
5 VERTRAGLICHE RAHMENBEDINGUNGEN	31
5.1 VERSICHERUNGEN/ HAFTUNG.....	31
5.2 VERGÜTUNG, ZAHLUNGSBEDINGUNGEN	32
5.2.1 Leistungsbewertung	32
5.2.2 Abnahmen	32
5.3 VERTRAGSLAUFZEITEN, VERTRAGSTERMINE, KÜNDIGUNG	33
5.4 ÜBERLEITUNG BEI VERTRAGSBEENDIGUNG	33

Analyse Vertrag – Risiken aus Erfüllungsgrad

Gegenbauer Facility Management GmbH

Dok.- Bezeichnung:

Version:

erstellt/geändert am: 23.11.09

Seite: 2 von 34

Auftraggeber: _____

Objektanschrift: _____

Vertragsbeginn: _____

Vertragsende: _____ Kostenstelle: _____

Zu prüfende Punkte	Kein VB	Erfüllt	Nicht erfüllt	Änd. notw.
<u>1 Start – Up / Objektaufnahme</u>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<p>Liegt ein rechtsgültiger Vertrag vor?</p> <p>Hat die GFM alle zur Durchführung ihrer Leistungen vom AG benötigten Unterlagen frühzeitig, d.h. mindestens 4 Wochen vor Beginn der Leistungserbringung, angefordert?</p> <p>Wurden die Implementierungsschritte und -termine abgestimmt?</p> <p>Wurde innerhalb der vertraglich vereinbarten Frist ein Massenabgleich durchgeführt?</p> <p>Wurde ein Prüfbericht inkl. Auflistung von Defiziten bzgl. Vollständigkeit, Detaillierungsgrad und Richtigkeit der Daten und Dokumente erstellt und dem AG vorgestellt? (zu diesen Dokumenten gehören z.B.: Bestandzeichnungen der Architektur, Statik und Haustechnik in Papier und Datenform; Genehmigungsunterlagen aus der Bauzeit, Brandschutzkonzept sowie Zulassungsdokumente, Errichtbescheinigungen und Zertifikate; Erstabnahmedokumente von Gebäude und technischen Einrichtungen Anlagen- und Bauteildokumentationen; technische Beschreibungen/ Bedienungs- und Betriebsanleitungen/ Wartungs- und Herstellerrichtlinien und -merkblätter/ Garantieerklärungen; Prüfbücher und Belege über wiederkehrende Prüfungen; Schlüssel und Schlüsselverwaltung)</p> <p>Hat die GFM dem AG deren Beschaffung bzw. Erstellung angeboten und dabei die Folgen fehlender Informationen oder Unterlagen aufgezeigt?</p> <p>Entsprechen die Zustände der im Leistungsverzeichnis dokumentierten Anlagen der Realität und können sie in diesem auch zu Vertragsende wieder zurück gegeben werden? Liegt dazu ein Protokoll vor?</p> <p>Hat sich die GFM rechtzeitig vor Beginn der Leistungserbringung durch den AG oder dessen Erfüllungsgehilfen einweisen lassen und die Gebäude, Liegenschaft und Flächen kennen gelernt?</p> <p>Benannte die GFM unverzüglich nach Zuschlag einen zur Abgabe und Empfang aller die Vertragsdurchführung betreffenden Erklärungen und Weisungen bevollmächtigten Vertreter sowie dessen SV und ein qualifiziertes Start-up-Team?</p>				

Analyse Vertrag – Risiken aus Erfüllungsgrad

Dok.- Bezeichnung:

Version:

erstellt/geändert am: 23.11.09

Gegenbauer Facility Management GmbH

Seite: 3 von 34

Zu prüfende Punkte	Kein VB	Erfüllt	Nicht erfüllt	Änd. notw.
<p>Wurden Prozessabläufe in gemeinsamen Workshops festgelegt?</p> <p>Findet der JF während der Start-up/ Implementierungsphase im vereinbarten Rhythmus statt?</p> <p>Hat die GFM die im Objekt vorgehaltenen Ersatz- und Anlagenteile zum festgestellten und zwischen AG und GFM verhandelten Wert übernommen?</p> <p>Stellt die GFM eine reibungslose Objektinbetriebnahme bzw. -übernahme (z.B. bei Ankäufen bzw. baulichen Maßnahmen des AG oder in Nachfolge eines Property Managers) sicher?</p> <p>Hat die GFM die Gültigkeit der ausgeschriebenen Leistungen in Bezug auf Richtlinien, Vorschriften und technische Regeln geprüft und Bedenken bei Widersprüchen schriftlich benannt?</p>				
<u>2 Objektmanagement</u>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<p>Erfolgt die Betriebsführung der Gebäude durch die OL und seinen SV, die mehrjährige Erfahrungen im Gebäudemanagement, einen Diplom-Ingenieur-Abschluss mit ausgeprägtem kaufmännischem Verständnis, Erfahrung in Personalführung, umfangreiche Kenntnis im Bereich Servicemanagement, Wissen im Bereich Vertragsrecht, Beherrschen der deutschen Sprache in Wort und Schrift; Persönliche Eigenschaften: Hohe Einsatzbereitschaft auch außerhalb der Betriebszeit, Sicheres Auftreten, Schnelle umsichtige Situationseinschätzung, Entscheidungsfreudigkeit nachweisen und werden die Personen dem AG benannt und vorgestellt?</p> <p>Sichern die OL eine vertragsgemäße Leistungserbringung im Objekt und haben ihren Arbeitsschwerpunkt vor Ort?</p> <p>Leistet der OL den Weisungen des ausführungsverantwortlichen Mitarbeiters des AG unverzüglich Folge?</p> <p>Wird der OL bei Krankheit, Urlaub von seinem SV vertreten? Wird die Vertretungsregelung im Personalkonzept aufgezeigt und einem Personalwechsel vom AG zugestimmt? (Die von GFM benannten Personen bzw. deren SV sind die ersten Ansprechpartner für den AG und die Nutzer des Bewirtschaftungsobjektes. Die jeweilige Person gilt für den Empfang von Weisungen des AG als Vertreter der GFM.)</p> <p>Überprüft die OL die im Betriebstagebuch festgehaltenen Leistungen und bestätigt sie durch Abzeichnen im Betriebstagebuch deren Durchführung? Wird bei außerplanmäßig durchgeführten Leistungen (z.B. Störungsbehebung) durch Funktionsprüfung bestätigt?</p> <p>Strukturiert die OL Dienstleistungseinheiten so, dass hohe Synergieeffekte in der Ausführungskompetenz und der Personalauslastung erreicht werden bzw. dass Arbeitskräfte, die in Folge einer Behinderung ihre ursprünglichen Aufgaben nicht wahrnehmen können, vorrangig mit der Erledigung anderer beauftragter, eventuell vorgezogener Leistungen beschäftigt (sowohl aller Mitarbeiter des Dienstleisters sowie der fachlich beigestellten Mitarbeiter des AG) werden? Entwickelt er das Betriebsführungskonzept weiter?</p>				

Analyse Vertrag – Risiken aus Erfüllungsgrad

Gegenbauer Facility Management GmbH

Dok.- Bezeichnung:

Version:

erstellt/geändert am: 23.11.09

Seite: 4 von 34

Zu prüfende Punkte	Kein VB	Erfüllt	Nicht erfüllt	Änd. notw.
<p>Wird ein regelmäßiger Informationsaustausch zwischen allen am Gebäudebetrieb Beteiligten, insb. der Abgleich, die Abstimmung bei der Durchführung der Leistungen zwischen den einzelnen Gewerken (z.B. Durchführung von Wartungen) sichergestellt? Nimmt die GFM regelmäßig an JF-Terminen mit dem AG teil?</p> <p>Kommt die GFM bei der Erstellung der Betriebsanweisungen ihrer Mitwirkungspflicht nach?</p> <p>Hält die OL die notwendigen Kontakte zu Herstellerfirmen, Nachunternehmern etc.?</p> <p>Verfolgt die OL nachweislich die Ziele der Erarbeitung von Qualitäts-, Arbeitsplatz- und Umweltstandards, der Adaptierung der Reaktionszeiten aufgrund von Nutzungsänderungen, dem Aufbau von Sicherungsmechanismen für den Gebäudebetrieb und der Reduzierung der Ausfallhäufigkeit in Bezug auf die ausgeschriebenen technischen Anlagen und Leistungen?</p>				
3 Dokumentation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.1 Berichtswesen				
<p>Dokumentiert die GFM all ihre Leistungen in nachvollziehbarer Form entsprechend den Vorgaben dieses Vertrags nebst seiner Anlagen und der in der Start-up Phase vereinbarten Qualität, wobei sie für eine strukturierte Pflege von Akten und Unterlagen Sorge trägt? Sind die zentralen Aussagen und Entwicklungen schnell erfassbar (grafische Auswertungen als Managementinformationen)?</p> <p>Werden die Berichte per E-Mail und auf Anforderung in Papierform an den AG versendet und parallel in die Datenbank des AG eingestellt?</p> <p>Gewährt die GFM dem AG auf Verlangen des AG regelmäßig und umfassend Einsichtnahme in objektbezogene Unterlagen in aktualisierter Form sowie ständig Online-Zugriff auf alle relevanten elektronischen Dateien, z.B. Instandhaltungspläne, Verbrauchswertfassungen, Abweichungsfeststellungen, Meldungen von Vorkommnissen und eingeleitete Maßnahmen etc.?</p> <p>Kommt die GFM Änderungswünschen des AG zur Führung des Berichtswesens unverzüglich nach?</p> <p>Pflegt die GFM das Leistungsverzeichnis sowie Gebäudeakten, ggf. auch digital, und nutzt hierzu vom AG vorgegebene bzw. eingesetzte, ggf. internetgestützte Kommunikations-, Dokumentations- und Dokumentenmanagementsysteme?</p> <p>Werden alle Datenunterlagen bzw. Datenträger betriebssicher aufbewahrt und vor Manipulationen geschützt (Feuer, Einbruch, Diebstahl, Zerstörungen etc.)? Wird die Dokumentation redundant verwaltet? Werden zwei Sätze der Dokumentation auf gleichem Informationsstand gepflegt? Befindet sich eine Bestandsdokumentation jeweils im Objekt bzw. im Zugriffsbereich des Objektverantwortlichen des AG?</p>				

Analyse Vertrag – Risiken aus Erfüllungsgrad

Dok.- Bezeichnung:

Version:

erstellt/geändert am: 23.11.09

Gegenbauer Facility Management GmbH

Seite: 5 von 34

Zu prüfende Punkte	Kein VB	Erfüllt	Nicht erfüllt	Änd. notw.
<p>Geben alle auskunftspflichtigen Personen auf Verlangen des AG (oder eines vom AG beauftragten Dritten) die geforderten Auskünfte unverzüglich schriftlich ab?</p> <p>Sind die Systeme der GFM uneingeschränkt mit denen des AG kompatibel, so dass die Leistungsnachweise ohne Mehraufwand durch den AG oder ggf. die GFM selbst in ein AG-eigenes System einpflegbar sind? (MS-Word, MS-Excel, MS-PowerPoint, MS-Outlook, CAD, Auto-CAD von Memetschek)</p> <p>Werden durch die GFM folgende Berichte in den vorgegebenen Zyklen erstellt und dem AG spätestens 10 Tage nach Ende des Berichtszeitraumes in digitaler Form und in Papierform übergeben?</p> <p>Unverzüglich: besondere Vorkommnisse, Gefahren, Schäden; wesentliche Mieterbeschwerden; Mieterauszüge; sonstige wesentliche Störungen; Versicherungsschäden</p> <p>Wöchentlich: Zusammenstellung der Betriebs- und Störungsvorkommnisse unter besonderer Berücksichtigung der vorgenommenen Änderungen und Interimsmaßnahmen, Ausfallzeiten und Personalerfordernis, Koordinierungsleistungen zwischen den Gewerken / Dienstleistern</p> <p>Monatlich: Monatsbericht zur Zusammenstellung der nach Gewerken zusammengehörigen Betriebs- und Störungsvorkommnisse, Beurteilung der Aufgabenrandbedingungen, Auswertungen der besonderen Aktivitäten, Auswertung von Schwachstellen, Wartungsplan &- berichte mit Bezug zum LV, Instandsetzungsfälle, personelle Veränderungen, Mängelverfolgung</p> <p>Vierteljährlich: Quartalsbericht zur Auswertung der Betriebs- und Störungsmeldungen, Ermittlung von Optimierungsansätzen und Vorschlag von Lösungsansätzen, Zählerstände, Objekt- bzw. Portfoliohochrechnungen, grafische Verbrauchsauswertungen, Auflistung der Mieterbeschwerden, Mieterückstände einschl. Entwicklung Mietausfallrisiko und Wertberichtigungsbedarf auf den Ebenen Eigentümer / Vermieter, Objekt, Mieter, Leerstandsentwicklung und -statistik, Kostenentwicklungen, insbesondere auch bei baulichen Maßnahmen, Änderungen bei wesentlichen Vertrags- und Lieferantenbeziehungen, Risikobericht</p> <p>Jährlich: Jahresbericht zur Vertragserfüllung, Optimierungshandlungen, Mithilfe bei der Verbrauchskostenerfassung, Qualitätsmanagement, Jahresplanung, Nebenkostenplanung, Benchmarking, Report über Anlagenzustand und deren Lebensdauer für die nächsten sechs Jahre, Aufzeigen der Zeitpunkte für notwendige Ersatzinvestitionen zur notwendigen Budgetplanung</p>				
3.2 Bestandsdokumentation				
<p>Wurden die Bestandsdaten in ihrer Struktur vereinheitlicht?</p> <p>Aktualisiert die GFM die Bestands- und Betreiberdokumentation während der gesamten Vertragslaufzeit mit max. 2 Wochen Verzögerung?</p> <p>Werden die Dokumentationsrichtlinien des AG beachtet und umgesetzt?</p> <p>Werden Aktualisierungen von Plandateien im Berichtswesen dokumentiert?</p> <p>Fordert die GFM bei Änderungsmaßnahmen durch Dritte Bestandsunterlagen bei den Anlagenerrichtern ein?</p>				

Analyse Vertrag – Risiken aus Erfüllungsgrad

Dok.- Bezeichnung:

Version:

erstellt/geändert am: 23.11.09

Gegenbauer Facility Management GmbH

Seite:

6 von 34

Zu prüfende Punkte	Kein VB	Erfüllt	Nicht erfüllt	Änd. notw.
<p>Werden die Positionen und Vordersätze der vollständigen, aktuellen, bepreisten Leistungsverzeichnisse von der GFM in Absprache mit dem AG an den jeweils aktuellen Anlagenbestand angepasst?</p> <p>Werden Genehmigungszeichnungen etc. grundsätzlich auf der übergebenen Bestandsdokumentation des AG aufgebaut? Erfolgt die Aufmaß- und Rechnungsprüfung für zusätzliche Leistungen ebenfalls nur anhand dieser Dokumentation?</p> <p>Werden bereits vorhandene Bestandszeichnungen, in denen Eintragungen vorgenommen werden, komplett neu eingereicht?</p>				
3.3 Inbetriebnahmeunterstützungsdokumentation				
<p>Stellt die GFM einen Abschlussbericht zur Inbetriebnahmephase sowie einen Gesamtbericht für das Objekt zusammen und bestätigt, dass sie durch die erfolgten Einweisungen und Inbetriebnahmen in der Lage ist, die Verantwortung der technischen Betriebsführung zu übernehmen?</p> <p>Werden alle Informationen in der Form übergeben, dass eine kaufmännische Auswertung und Aufbereitung der aus den Datenbanken der Leitsysteme gewonnenen Informationen möglich ist?</p>				
3.4 Instandhaltungsmanagementsdokumentation				
<p>Führt die GFM ein DV-gestütztes Instandhaltungsbuch (Wartung, Inspektion, Instandsetzung), in dem für jeden Tag des Jahres folgende Angaben enthalten sind: Art der geplanten Dienstleistung; Ort der geplanten Dienstleistung (Nutzungseinheit, Gebäudeteilgeschoss etc.); Auftragsnummer der geplanten Dienstleistung. (Dieses Buch sowie sämtliche Ausdrucke der Checklisten sind vom AG auf Wunsch jederzeit einsehbar und abrufbar.)</p> <p>Sind zukünftig anfallende Leistungen und nicht vollständig abgeschlossene Leistungen enthalten sowie Hinweise für die weiteren Vorgehensweisen? (D.h. Leistungsdokumentationen müssen immer mit einer Fertigmeldung enden bzw. mit einem Hinweis auf die weitere Vorgehensweise)</p> <p>Werden die durchgeführten Prüfungen und Wartungstätigkeiten durch entsprechende Prüf- und Abnahmebescheinigungen bzw. Wartungsprotokolle dokumentiert und archiviert? Ist aus den verwendeten Wartungsprotokollen nachvollziehbar, durch wen wann welche Tätigkeiten an der jeweiligen Anlage durchgeführt wurden?</p> <p>Ist die Dokumentation so aufgebaut, dass eine durchgängige Nachvollziehbarkeit der durchgeführten Maßnahmen gegeben ist? (z.B. aufgrund eines Prüfprotokolls, in dem ein Mangel aufgezeigt wurde, das Wartungsprotokoll des zugehörigen zur Mängelbehebung angestoßenen Auftrags auffinden und umgekehrt)</p> <p>Werden die Prüfungen und Prüfergebnisse von behördlichen Abnahmen oder Wiederholungsprüfungen entsprechend dokumentiert und archiviert?</p> <p>Wird im Rahmen der Leistungsdokumentation auf Schwachstellen an Technischen Anlagen hingewiesen?</p>				

Analyse Vertrag – Risiken aus Erfüllungsgrad

Dok.- Bezeichnung:

Version:

erstellt/geändert am: 23.11.09

Gegenbauer Facility Management GmbH

Seite: 7 von 34

Zu prüfende Punkte	Kein VB	Erfüllt	Nicht erfüllt	Änd. Notw.
3.5 Wartungsdokumentation				
<p>Erfolgt die Wartungsdokumentation gemäß den Wartungsintervallen per EDV? Ist für diese Intervalle eine Berichtsabgabe möglich, die aufgrund von Anlagennummern oder Kalenderwochen ausgewählt werden kann? Wird dabei jede Anlage getrennt auf einem Blatt ausgewiesen? Dient die Anlagennummer als Führungsgröße, d.h. es werden Berichte in EDV-technischer Form erstellt?</p> <p>Werden innerhalb der Wartungs-/Inspektionsarbeiten auch alle über lokal angeordneten Zähler erfasst, Betriebswerte wie Verbrauchsmengen, Zählerstände, Betriebsstunden, Vorratsmengen etc. durch den Hausmeister dokumentiert?</p> <p>Ermöglicht die Dokumentation die Ausgabe von notwendigen Wartungsarbeiten für auswählbare Kalenderwochen?</p> <p>Enthalten die Berichte den Preis in EURO für die entsprechende Tätigkeit und entsprechen sie einer einheitlichen Form? Wurde diese vor Leistungsaufnahme mit dem AG abgestimmt?</p>				
3.6 Instandsetzungsdokumentation				
<p>Erfolgt die Dokumentation einer Störung vom Tage der Schadensfeststellung an durchgängig und nachvollziehbar?</p> <p>Sind folgende Daten enthalten: Gebäude; Ort (Anlage, Aggregat, Bauteil, Etage); Zeitpunkt der Meldung; Vorfall; Ursache; Priorität; Folgewirkung der Schäden; Maßnahmen (Reparaturauftrag / Gewährleistungsscheck); Lohn/Materialaufwand; Zeitpunkt der Mängelbeseitigung; Abnahmebestätigung durch Wen / Wann?</p> <p>Übergibt die GFM zusätzlich einen vierteljährlichen Bericht über die Analyse der Störungsursachen, eine statistische Auswertung der Störmeldungen und des damit verbundenen Verbesserungspotentials ihres Leistungsumfanges der Wartungs- und Instandsetzungsmaßnahmen an den AG?</p>				
3.7 Qualitätssicherungsdokumentation				
<p>Führt die GFM im Objekt jährlich ein internes Audit zur Qualitätskontrolle durch? Wird mindestens jährlich eine Nutzerbefragung zur Bewertung der Zufriedenheit der Nutzer mit den Leistungen der GFM durchgeführt?</p> <p>Werden die Ergebnisprotokolle dem AG vorgelegt und entsprechende Maßnahmen eingeleitet? Wird der Nachweis über die Durchführung der entsprechenden Gegenmaßnahmen dem AG vorgelegt?</p> <p>Erstreckt sich die Auditierung auf die evtl. eingesetzten Subunternehmer der GFM?</p> <p>Wird die im Rahmen des QM geforderte Dokumentation der Abläufe und Prozesse gewährleistet?</p>				

Analyse Vertrag – Risiken aus Erfüllungsgrad

Dok.- Bezeichnung:

Version:

erstellt/geändert am: 23.11.09

Gegenbauer Facility Management GmbH

Seite: 8 von 34

Zu prüfende Punkte	Kein VB	Erfüllt	Nicht erfüllt	Änd. Notw.
3.8 Mängelanspruchsmanagementsdokumentation				
<p>Wird die vorhandene Dokumentation lückenlos fortgeführt und mit aktuellem Bearbeitungsstand ständig angepasst?</p> <p>Führt und dokumentiert die GFM einen Gewährleistungskalender?</p> <p>Wird übersichtlich dokumentiert, wenn z.B. während der Gewährleistungszeit ein komplettes Bauteil erneuert wird und so diese Komponente eine neue verlängerte Gewährleistungsfrist ab Zeitpunkt des Wechsels hat?</p> <p>Werden durch die GFM Monatsübersichten mit Abarbeitungsstatus der Mängel erstellt?</p> <p>Werden alle zusätzlichen Dokumentationen wie Nachabnahmeprotokolle etc. von der GFM erstellt?</p>				
3.9 Energiemanagementsdokumentation				
Dokumentiert die GFM die Ergebnisse des Energiemanagements lückenlos? (z.B.: Konzeptentwicklung zur Energieeinsparung und die daraus resultierenden Optimierungen; Aufdeckung eigener Optimierungspotenziale durch systematisches Vergleichen mit anderen Anlagen (intern oder extern) und durch das Ermitteln „besten Praxis“; Erstellung eines Energieberichts-wesen (festgestellte Energie- und Wasserverbräuche) durch die GFM mit zusätzlicher Energieberatung; Erstellen von Änderungsvorschlägen; Be-treuen von Beratungen, Planungen, Ausführungen; Überwachen und Nach-weisen der Energieoptimierung)				
4 Betriebsführung / Objektbetrieb	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.1 Leistungsänderungen / Zusatzleistungen				
<p>Wurden Einmalleistungen bzw. Zusatzleistungen vom AG vorab schriftlich beauftragt?</p> <p>Legt die GFM alle Nachweise über Fachbetriebszulassungen, die sich aus den zu erbringenden Leistungen ergeben, dem AG mit Angebotsabgabe vor?</p> <p>Überprüft die GFM die schriftlich vorliegenden Änderungswünsche des AG bezogen auf Art und Weise der Leistungserbringung auf ihre möglichen Konsequenzen, technische Ausführung, Kosten und Terminpläne hin und teilt dem AG das Ergebnis innerhalb der vereinbarten Zeit nach Zugang des Änderungsersuchens schriftlich mit? Führt die GFM dennoch die geänderte und / oder zusätzliche Leistung aus, auch wenn noch keine Vereinbarung bzgl. der Kostenveränderung getroffen wurde, die Leistung aber schriftlich vom AG angeordnet wurde?</p> <p>Legt die GFM dem AG innerhalb der vereinbarten Zeit nach dem Anpassungsverlangen ein schriftliches Nachtragsangebot mit prüffähigen Nachweisen zur Preisermittlung vor?</p>				

Analyse Vertrag – Risiken aus Erfüllungsgrad

Gegenbauer Facility Management GmbH

Dok.- Bezeichnung:

Version:

erstellt/geändert am: 23.11.09

Seite: 9 von 34

Zu prüfende Punkte	Kein VB	Erfüllt	Nicht erfüllt	Änd. Notw.
<p>Informiert die GFM den AG unverzüglich schriftlich über anfallende Mehr- oder Minderleistungen, die sich z. B. aufgrund von Leistungsanforderungen aus Normen und Richtlinien ergeben, die nach Vertragsbeginn veröffentlicht wurden?</p> <p>Wird das Vertragspreisniveau für nicht aufgeführte Zusatzleistungen und als Eigenleistungen ausgeführte Leistungen nachgewiesen? Wird bei nicht vorliegenden Vergleichspreisen aus dem Vertrag ein marktüblicher Preis nachgewiesen?</p> <p>Liegt das Begehren zur Preisanpassung bis zum vereinbarten Termin des vorangehenden Jahres dem AG schriftlich vor, wenn die Preisanpassung zu Beginn des neuen Geschäftsjahres erfolgen soll?</p>				
4.2 Generelle Pflichten des AN				
<p>Erbringt die GFM alle nach dem Vertrag obliegenden Aufgaben und Leistungen ordnungsgemäß, rechtzeitig und unter Beachtung der in den Vertragsanlagen aufgeführten Anforderungen, so dass der gesamtheitliche, sichere, wirtschaftliche und störungsfreie Betrieb ermöglicht sowie eine Schwächung der Ertragskraft der Immobilie für den AG vermieden wird?</p> <p>Unterstützt die GFM den AG bei allen auftretenden Problemen fachlich und beratend?</p> <p>Hält die GFM sonstige Vorgaben des AG, soweit diese dem Vertragszweck dienen und der GFM zumutbar sind, ein?</p> <p>Wird von der GFM ein QM- System für ihre Leistungen über die Laufzeit des Vertrages unterhalten, kann dem AG auf Verlangen hierzu Einsichtsrecht gewährt werden und dokumentiert sie die Ergebnisse gegenüber dem AG regelmäßig? Leitet die OL bei Abweichungen von den Standards unverzüglich Gegenmaßnahmen ein?</p> <p>Trägt die GFM für die Sicherstellung der zur Verfügung gestellten Arbeits- und Betriebsmittel gegen Beschädigung und Diebstahl Sorge?</p> <p>Werden Arbeiten, insbesondere störende und / oder kritische, dem AG frühzeitig gemeldet und mit ihm abgestimmt?</p> <p>Wird dem AG Zutritt zu jeder Zeit zum Gebäude ermöglicht?</p> <p>Wird eine Behinderung, auch wenn sie offenkundig ist, dem AG unverzüglich nach Auftreten der Behinderung schriftlich angezeigt? Erfolgt dies auch beim Wegfall von vom AG zur Verfügung gestellten Arbeitshilfsmitteln?</p> <p>Werden Fundgegenstände unverzüglich beim AG oder bei einer von diesem bezeichneten Stelle abgegeben?</p> <p>Beachtet die GFM bei der Betriebsführung der technischen Anlagen, überlassenen Maschinen, Geräten und Gebäudeteilen eine ordnungsgemäße Handhabung, sach- und fachgerechte Betreuung, Instandhaltung und Pflege, so dass die höchstmögliche Substanzerhaltung der Anlagen und eine langjährige Nutzungszeit gegeben ist?</p>				

Analyse Vertrag – Risiken aus Erfüllungsgrad

Dok.- Bezeichnung:

Version:

erstellt/geändert am: 23.11.09

Gegenbauer Facility Management GmbH

Seite: 10 von 34

Zu prüfende Punkte	Kein VB	Erfüllt	Nicht erfüllt	Änd. Notw.
<p>Erbringt die GFM durch ihre Tätigkeiten notwendig gewordenen Reinigungs- und Entsorgungsleistungen selbst oder zu ihren Lasten durch einen Dritten?</p> <p>Befinden sich alle eingesetzten Geräte und Werkzeuge der GFM auf dem neuesten Stand der Technik, sind hinsichtlich Betriebssicherheit geprüft und zertifiziert und werden nur mit entsprechender Sachkenntnis betrieben? Werden eigene Werkzeuge etc. eindeutig durch die GFM gekennzeichnet?</p> <p>Realisiert die GFM die zur Durchführung aller Leistungen erforderliche Zugänglichkeit (z.B. das Öffnen und Schließen von Zwischendecken, Doppelböden, Revisionsklappen usw.) sowie das Überwinden von Höhenunterschieden mittels Arbeits- und Wartungsbühnen eigenverantwortlich und den Vorschriften entsprechend?</p> <p>Wird der sparsame und umweltbewusste Umgang mit den Medien (Wasser, Strom, etc.) durch die GFM sichergestellt? Werden sämtliche Arbeiten der FDL für notwendige Verlängerungen und Verlegungen der Medienanschlüsse mit dem AG und der GFM abgestimmt und liegt eine schriftliche Zustimmung vor? Trägt die GFM dafür Sorge, dass die Einholung behördlicher und sonstiger Genehmigungen durch den FDL erfolgt?</p> <p>Hat die GFM ein Frühwarnsystem zur Identifikation von Objektrisiken entwickelt, implementiert und gepflegt und den AG über drohende Gefahren unterrichtet sowie geeignete Maßnahmen veranlasst, um den Risiken zu begegnen?</p> <p>Verwendet die GFM die Vollmachten nachweislich nur im Rahmen dieses Vertrags und ggf. entsprechend den schriftlichen Einzelanweisungen des AG?</p> <p>Werden gewährte Rabatte, Skonti oder sonstige Zahlungsvorteile, auch wenn sie der GFM eingeräumt wurden, vollständig an den AG weitergegeben?</p> <p>Übt die GFM im Rahmen ihrer Pflichten für den AG das der GFM vom AG übertragene Hausrecht in der Liegenschaft aus? Vertritt die GFM den AG im Rahmen ihrer vom AG überlassenen Vollmacht gegenüber Behörden, Besuchern, Dienstleistern, Werkunternehmern und ggf. Untermietern?</p> <p>Sucht die GFM bei Bedarf das Gespräch neben den regelmäßig stattfindenden Abstimmungsgesprächen mit dem Partner? Führt die OL so z.B. vor Beginn größerer Teilleistungen ein verbindliches Koordinationsgespräch mit dem AG?</p> <p>Wird die Anlagenliste um die mieterspezifischen technischen Anlagen ergänzt? Inspiziert die GFM entsprechend der vertraglichen Vereinbarung als mieterspezifisch deklarierte Anlagen und lässt sich vom Mieter die entsprechenden Protokolle / Nachweise von z.B. Wartungen vorlegen? Werden die Ergebnisse dem AG schriftlich berichtet?</p>				

Analyse Vertrag – Risiken aus Erfüllungsgrad

Gegenbauer Facility Management GmbH

Dok.- Bezeichnung:

Version:

erstellt/geändert am: 23.11.09

Seite: 11 von 34

Zu prüfende Punkte	Kein VB	Erfüllt	Nicht erfüllt	Änd. Notw.
<p>Wurde ein eventuelles Nutzungsentgelt für die für den Dienst der GFM erforderlichen Räume in der Liegenschaft gesondert vereinbart?</p> <p>Sorgt die GFM in allen von ihr genutzten Räumen, Lagerflächen und Technikräumen für Ordnung, Sicherheit und Sauberkeit? Richtet sie die Räume entsprechend der Aufgabenstellung mit Möbeln und den für den Dienst erforderlichen Kommunikationsmitteln ein? Liegt für das Aufstellen besonderer Einrichtungsgegenstände durch die GFM die Zustimmung durch den AG vor?</p> <p>Werden schriftlich gerügte Mängel des AG von der GFM in einer angemessenen Frist behoben?</p> <p>Teilt die GFM unverzüglich schriftlich mit, wenn sie Bedenken gegen die vorgesehene Art der Ausführung (auch wegen der Sicherung gegen Unfallgefahren), gegen die Güte der gelieferten Stoffe oder Materialien oder gegen Leistungen anderer Unternehmer hat (nicht vertragsgemäße oder verspätete Leistung der FDL)?</p> <p>Wird von der GFM im Betriebskonzept ein Vorschlag bzgl. der einzusetzenden Verbrauchsmaterialien unterbreitet? Wurden die Verbrauchsmaterialien vor dem Einsatz vom AG freigegeben? Werden Verbrauchsmaterialien von der GFM vorgehalten? (z.B. Luftfilter; Motoröl, Kaltmaschinenöle; Kraftstoffe; Kältemittel; Mittel zur Wasseraufbereitung; Keilriemen, Filtereinsätze, Sicherungen; Reinigungshilfen; Reinigungsmittel)</p> <p>Werden sämtliche benötigten Ersatzteile von der GFM vorgehalten? Wurde eine entsprechende Aufstellung mit dem AG vor Vertragsbeginn abgestimmt? Werden Leuchtmittel von der GFM gestellt und bezahlt?</p> <p>Überprüft die GFM bei der Übergabe der Geräte vom AG zur Arbeitsunterstützung diese auf ihren ordnungsgemäßen Zustand und hält diesen während der Vertragslaufzeit inklusive gesetzlicher Prüfungen aufrecht? Trägt die GFM hierfür sämtliche Kosten während der Vertragslaufzeit?</p> <p>Werden alle Materialien, Geräte, Hilfsmittel usw. der GFM bei Anlieferung einer Sicherheitskontrolle unterzogen?</p> <p>Hält die GFM alle notwendigen Werkzeuge, Arbeitshilfen, Materialien, Geräte etc. vor und stellt sie bereit, um eine schnelle und qualitativ hochwertige Durchführung der Leistungen zu ermöglichen?</p> <p>Weist die GFM darauf hin, wenn sie Mitwirkungshandlungen oder Anordnungen des AG für erforderlich hält? Prüft die GFM, ob Mitwirkungshandlungen und Anordnungen des AG zweckmäßig sind und macht gegebenenfalls hiergegen ihre Bedenken geltend?</p> <p>Übernimmt die GFM die Gewähr, dass alle im Rahmen dieses Vertrages ausgeführten Leistungen den neuesten Regeln der Technik, einschlägigen rechtlichen und technischen Vorschriften, den Grundsätzen der Sicherheit, Sparsamkeit und Wirtschaftlichkeit entsprechen und unter Verwendung von einwandfreiem Material ausgeführt werden?</p>				

Analyse Vertrag – Risiken aus Erfüllungsgrad

Gegenbauer Facility Management GmbH

Dok.- Bezeichnung:

Version:

erstellt/geändert am: 23.11.09

Seite: 12 von 34

Zu prüfende Punkte	Kein VB	Erfüllt	Nicht erfüllt	Änd. Notw.
4.3 Gesetzlicher Rahmen				
4.3.1 Gültige Richtlinien und Vorschriften				
<p>Unterrichtet die GFM den AG unaufgefordert schriftlich über neue oder veränderte Vorschriften oder rechtliche Bestimmungen und der sich daraus ergebenden notwendigen bzw. empfehlenswerten Maßnahmen, soweit diese Vorschriften allgemein bekannt werden? Gleiches gilt für wesentliche technische Weiterentwicklungen.</p> <p>Trägt die GFM nachweislich dafür Sorge, dass das von ihr eingesetzte Personal, das der Subunternehmen und das der FDL, die in der Liegenschaft geltenden Vorschriften, Hausordnungen, Arbeitsordnungen und Arbeitssicherheitsvorschriften einhält?</p> <p>Werden die einschlägigen Gesetze (einschließlich der jeweils dazu ergangenen Verordnungen und Anordnungen und Bestimmungen), Auflagen der Behörden, Erlasse, Verordnungen und Richtlinien von Europäischer Union, Staat, Aufsichtsbehörden, öffentlichen Versorgungsbetrieben, Berufsgenossenschaften, Bau-, Gewerbe-, Verkehrs- und Gesundheitspolizei, Feuerwehr, des TÜV, der Deutschen Telekom und anderen Netzbetreibern, des Verbandes der Sachversicherer sowie allen in Betracht kommenden Behördenvorschriften sowie örtlichen Satzungen, die die Leistungen betreffen, die aktuellen Vorschriften, DIN-Normen einschließlich etwaiger Gelbdrucke und die EN-Normen in ihrer neuesten geltenden Fassung, die Brandschutzaufgaben, die VDI-, VDE-, AMEV- und VDMA- Vorschriften und –Bestimmungen des Deutschen Vereins für das Gas- und Wasserfach (DVGW), die technischen Vorschriften, Arbeitnehmerschutzvorschriften, Auflagen und Bestimmungen der in Deutschland allgemein anerkannten Fach-, Sicherheits- und Aufsichtsbehörden, Gütegemeinschaften, Verbände und Innungen, den Be- und Verarbeitungsvorschriften der Herstellerwerke, der neueste Stand der Technik und die internen Sicherheitsbestimmungen des AG beachtet und können sie auf Anfrage dem AG zur Verfügung gestellt werden? Wird die Unterweisung der Unfallverhütungsvorschrift jährlich nachgewiesen?</p> <p>Prüft die GFM UVV, Betriebs- und Arbeitsstättenverordnung in den Gebäuden in angemessenen Intervallen nachweislich?</p>				
4.3.2 Betreiberverantwortung und Verkehrssicherungspflichten				
<p>Ergreift die GFM prinzipiell alle Maßnahmen, die gewährleisten, dass die vom Gesetzgeber vorgegeben Schutzziele (Leben, Körper, Gesundheit, Freiheit, Eigentum) durch den Betrieb der in ihrem Eigentum stehenden Liegenschaft und ihrer Anlagen nicht gefährdet werden (Betreiberverantwortung)? (Hieraus resultiert ein je nach Objekt und Gefährdungslage spezifischer Katalog an Betreiberpflichten. Insbesondere umfasst die Betreiberverantwortung auch die Verkehrssicherungspflicht(en) der GFM auf den Flächen des Grundstücks des AG sowie auf den angrenzenden öffentlichen Flächen)</p> <p>Verantwortet die GFM die Bereitstellung von einwandfreiem Trinkwasser sowie Raumluft im Objekt?</p>				

Analyse Vertrag – Risiken aus Erfüllungsgrad

Gegenbauer Facility Management GmbH

Dok.- Bezeichnung:

Version:

erstellt/geändert am: 23.11.09

Seite: 13 von 34

Zu prüfende Punkte	Kein VB	Erfüllt	Nicht erfüllt	Änd. Notw.
<p>Untersucht die GFM das Gebäude sowie den Gebäudebetrieb hinsichtlich möglicher Umweltgefahren, Arbeitsschutz und Arbeitssicherheit regelmäßig, berichtet dem AG darüber und leitet nach Rücksprache die Beseitigung/Notmaßnahmen ein bzw. übermittelt eine entsprechende Freimeldung?</p> <p>Ergreift die GFM alle zur Abwehr einer konkreten Gefahr für die vorgenannten Schutzziele oder Mängel und Schäden, die die Betriebssicherheit bzw. -bereitschaft der für das Objekt relevanten Anlagen gefährden, erforderlichen Maßnahmen (Notmaßnahmen), was auch bei auftretenden Mängeln außerhalb des Leistungsbereiches gilt, und informiert den AG darüber? Bemüht sich die GFM im Einzelfall um eine Abstimmung mit dem AG vor Auswahl und Durchführung der Notmaßnahme herbeizuführen (die Entscheidungskompetenz der GFM bleibt in diesen Fällen unangetastet)?</p> <p>Stellt die GFM sicher, dass ihre Mitarbeiter grundlegende Kenntnisse im Brandschutz besitzen und in dem Brandschutzkonzept des AG eingewiesen sind? Werden die in Abstimmung zwischen AG und GFM vereinbarten Prozesse im Not- und Brandfall regelmäßig geübt bzw. die Kenntnisse überprüft? Stellt die GFM sicher, dass die in beiderseitiger Abstimmung benannten Personen der GFM, die gemäß Brandschutzkonzept des AG im Not- und Brandfall zu verständigen sind, ständig erreichbar sind? Wird eine Unterbrechung der Alarmierungskette ausgeschlossen?</p> <p>Wird über das Überprüfen des vorbeugenden Brandschutzes sowie besondere Vorkommnisse berichtet? Wird die Betriebssicherheit der brandschutztechnischen Einrichtungen durch folgende Kontrollen und Prüfungen gewährleistet: regelmäßige Kontrolle der Hydrantenanlage nach VDS-Richtlinie 2092/A6; regelmäßige Kontrolle der Rauch- und Wärmeabzugsanlagen nach Herstellerangaben; Anhalten zu und Unterstützung bei Prüfung durch die Brandschutzbehörde, der Feuerwehr oder des Gewerbeaufsichtsamtes? Stellt die GFM die Auslage von gültigen Notfall-, Lage-Fluchtwegplänen bzw. Brandschutzordnungen sicher und wirkt bei deren Anfertigung und ständiger Aktualisierung mit? Überprüft sie die Sicherheit von Fluchtwegen, aktiven wie passiven Brandschutzelementen und weist erforderlichenfalls Mieter auf Verstöße hin?</p> <p>Erarbeitet die GFM gemeinsam mit dem AG ein detailliertes Brandschutzkonzept, in dem die im Not- und Brandfall relevanten Abläufe genau beschrieben werden und das den einschlägigen Vorschriften und Richtlinien sowie den Anforderungen der Feuerwehr / Brandschutzdirektion entspricht? Werden die Bauauflagen berücksichtigt?</p> <p>Werden folgende Sichtprüfungen durchgeführt: die Feuerlöscher auf Vollständigkeit, Beschädigung und ordnungsgemäße Verplombung, die Wandhydranten und Trockenventilstationen auf Beschädigung und ordnungsgemäße Verplombung, die Brandmeldeeinrichtungen im gesamten Gebäude auf Beschädigung? Werden in sämtlichen Bereichen die Brandschutztüren und Türfeststelleinrichtungen auf ihren ordnungsgemäßen Zustand überprüft?</p> <p>Wird die Fluchtwegbeschilderung und andere Beschilderung nachweislich kontrolliert und gepflegt?</p>				

Analyse Vertrag – Risiken aus Erfüllungsgrad

Dok.- Bezeichnung:

Version:

erstellt/geändert am: 23.11.09

Gegenbauer Facility Management GmbH

Seite: 14 von 34

Zu prüfende Punkte	Kein VB	Erfüllt	Nicht erfüllt	Änd. Notw.
Werden Gefahrenstellen innerhalb und außerhalb der Gebäude beseitigt? Werden die Erste-Hilfe-Einrichtungen auf Funktion und Vollständigkeit kontrolliert?				
4.3.3 Vertraulichkeit, Datenschutz, Veröffentlichungen				
<p>Werden sämtliche erhaltenen schriftlichen oder mündlichen Informationen, Unterlagen, Datenträger, Fotos, Prospekte nur für die in dem Vertrag vorgesehenen Zwecke genutzt, vor unberechtigtem Zugriff geschützt, darüber hinaus streng geheim, vertraulich und unter Verschluss gehalten, im Vertragsobjekt gelagert und wurden auch alle Mitarbeiter nachweisbar dazu verpflichtet und bestehen diese Maßgaben nach Beendigung des Vertrages für drei volle Jahre fort?</p> <p>Hat die GFM den Zugang zu den übermittelten Informationen auf diejenigen Mitarbeiter und Dritte beschränkt, welche diese für die Zwecke des Vertrages benötigen?</p> <p>Beachtet die GFM stets die jeweils gültigen gesetzlichen Bestimmungen (Bundesdatenschutzgesetz) über den Datenschutz und alle internen Bestimmungen des AG?</p> <p>Unterrichtet die GFM den AG unmittelbar schriftlich bei einem Verlust von Unterlagen oder dem Verstoß gegen die Verpflichtungen mit Zustellungsnachweis? Wird der gegen die Regelungen der Geheimhaltung zuwiderhandelnde Mitarbeiter auf Verlangen des AG mit sofortiger Wirkung nicht mehr eingesetzt?</p> <p>Wird durch besondere technische, personelle und organisatorische Maßnahmen sichergestellt, dass die Vertraulichkeit der Daten nicht nur gegenüber Dritten, sondern auch zwischen den verschiedenen Unternehmen gewahrt bleibt, denen die GFM ihre Dienstleistungen anbietet?</p> <p>Ist den von der GFM zur Vertragsdurchführung eingesetzten Mitarbeitern und Dritten nachweislich untersagt, während der vertragsgegenständlichen Tätigkeitsausübung Einblicke in Akten, Datenträger oder sonstige Unterlagen des AG zu nehmen, soweit dies nicht im unmittelbaren Zusammenhang mit den mit diesem Vertrag spezifizierten Leistungen notwendig ist?</p> <p>Werden Veröffentlichungen der GFM, die die Tatsache der Zusammenarbeit oder die gewonnenen Erkenntnisse und / oder vertraulichen Informationen nach Maßgabe des Vertrags betreffen könnten, nur nach ausdrücklicher schriftlicher Zustimmung des AG unter Vorlage des konkreten Veröffentlichungstextes getätigt?</p> <p>Werden Computer mittels Passwort vor dem Zugriff Dritter geschützt und werden diese Passwörter so behandelt, dass sie Dritten nicht zur Kenntnis gelangen können?</p>				

Analyse Vertrag – Risiken aus Erfüllungsgrad

Gegenbauer Facility Management GmbH

Dok.- Bezeichnung:

Version:

erstellt/geändert am: 23.11.09

Seite: 15 von 34

Zu prüfende Punkte	Kein VB	Erfüllt	Nicht erfüllt	Änd. Notw.
4.4 Wirtschafts-/ Budgetplanung und -steuerung				
<p>Wird ein jährlicher Statusreport über den Anlagen-Zustand und dessen Lebensdauer zum vereinbarten Datum erstellt? Schlägt die GFM jeweils zu Beginn des Vertragsjahres Ersatz-, Rationalisierungs- und Erweiterungsmaßnahmen vor, erarbeitet die entsprechenden Investitionspläne und bietet die entsprechenden Leistungen dem AG zur Realisierung an? Wird der Wirtschaftsplan unter Berücksichtigung der Objektstrategien (wirtschaftliche Gesichtspunkte), bestehender Verträge (Mietverträge etc.), Erlös- und Kostenpotenzialen und nach Maßgabe des AG (u.a. bzgl. Aufbau, Detaillierungsgrad, zu verwendender Systeme) pro Wirtschaftseinheit und Objekt geleistet und wurde er durch den AG freigegeben?</p> <p>Enthält der nach aktivierbaren und nicht aktivierbaren Erlösen getrennte Wirtschaftsplan Budgets, Cashflows, Bilanzdaten, Investitionsmaßnahmen, Ergebnisse der Investitionsrechnungen (RoI, Total Return), Zahlungsströme (auch TGM einschl. Instandhaltung, IGM, evtl. Projekte, z.B. Bauwerks-erhaltung, Umbau, Modernisierung etc.) und wird auf folgende Zeiträume Bezug genommen: Folgejahr (Detailplanung), 3-Jahreshorizont, 5-Jahreshorizont, 10-Jahreshorizont?</p> <p>Informiert die GFM den AG rechtzeitig über abzusehende Risiken, Abweichungen und eingeleitete bzw. empfohlene notwendige Anpassungen? Ergänzt sie entsprechende Berichte bei Abweichungen um Erläuterungen und ggf. Maßnahmen?</p> <p>Wird dem AG mit Soll-Ist-Abgleichen bezogen auf Vorjahr/Vorquartal und Aufstellung bzw. Erläuterung der durchgeführten investiven sowie außerordentlichen Maßnahmen berichtet?</p> <p>Hält die GFM die Sachkosten laufend in Form von Übersichten fest, und zwar in folgenden Sachkostengruppen: Gebäudereinigung, Energie, Fremdreparaturen, Wartungsverträge, Ersatzteile, technische und infrastrukturelle Verbrauchsmaterialien, Mieten für technische Einrichtungen, externe Dienstleistungen, sonstige Sachkosten?</p> <p>Händigt die GFM monatlich, bis zum 10. des Folgemonats, die Sachkostenübersichten dem AG aus und gewährt dem AG Einsicht in die zugrunde liegenden Originalbelege?</p>				
4.4.1 Beschaffungsmanagement / Management sonstiger Verträge				
<p>Identifiziert die GFM alle notwendigen Leistungen, spezifiziert sie hinsichtlich Menge, Qualität und Terminen, identifiziert geeignete Lieferanten und Dienstleister, holt Angebote durch Kostenvoranschläge bzw. Ausschreibungen ein und beauftragt unter Berücksichtigung von Preis, Leistungsfähigkeit, Bonität, Gewährleistungsbedingungen etc. das für den AG wirtschaftlich beste Angebot? Werden die bestehenden Verträge diesbezüglich laufend überprüft?</p>				

Analyse Vertrag – Risiken aus Erfüllungsgrad

Gegenbauer Facility Management GmbH

Dok.- Bezeichnung:

Version:

erstellt/geändert am: 23.11.09

Seite: 16 von 34

Zu prüfende Punkte	Kein VB	Erfüllt	Nicht erfüllt	Änd. Notw.
<p>Trägt die GFM für vertragsgemäße und fachgerechte Lieferungen und Leistungen (Menge, Qualität, Termine) einschl. Gewährleistung Sorge und fordert diese bei Schlechtleistung ein bzw. setzt entsprechende Sanktionen durch und hält den AG möglichst schadlos?</p> <p>Werden die Vertragslaufzeiten überwacht und so erforderlichenfalls Verträge gekündigt, verlängert und Aufträge neu vergeben? Werden bei der Lieferantenwahl und dem Abschluss neuer Verträge Belange des Umweltschutzes sowie die Richtlinien und Vorgaben der AG, insbesondere zum Einkauf von Waren und Dienstleistungen beachtet?</p>				
4.4.2 Planung, Umsetzung, Kontrolle von baulichen Maßnahmen				
<p>Werden notwendige sowie im Rahmen der Objektentwicklung bzw. zur Umsetzung der Objektstrategie geeignete bauliche Maßnahmen (Bauwerkserhaltung, Sanierung, Modernisierung, Erweiterung) am und im Objekt, auch bei Außenanlagen geplant, budgetiert, ggf. ausgeschrieben, verhandelt und im Rahmen des Budgets der vom AG genehmigten Wirtschaftsplanung eigenständig marktgerecht vergeben und überwacht?</p> <p>Werden sämtliche notwendigen Abstimmungen geführt, Genehmigungen, auch behördliche, eingeholt?</p> <p>Erstellt die GFM Projekt- und Baufortschrittsberichte?</p> <p>Trägt die GFM für vertragsgemäße und fachgerechte Lieferungen und Leistungen (Menge, Qualität, Termine) einschl. Gewährleistung Sorge und fordert diese bei Schlechtleistung ein bzw. setzt entsprechende Sanktionen durch und hält den AG möglichst schadlos? Tritt die GFM dem AG gegenüber als Erfüllungsgehilfe auf und übernimmt die Auftragsabwicklung im Namen des AG? Wirkt die GFM bei der Abnahme mit und prüft die Unternehmerrechnungen auf Übereinstimmung mit dem Auftrag und sachliche und rechnerische Richtigkeit?</p> <p>Wird jährlich ein Reporting mit nötiger Wirtschaftlichkeitsbetrachtung der Reparatur- bzw. Investitionskosten bzgl. Sanierungs- und Investitionsmaßnahmen inkl. Terminplänen und eingeholten Angeboten abgeben? Werden Maßnahmen aufgrund neuer oder geänderter Vorschriften vom AG gesondert beauftragt?</p> <p>Wird im Rahmen von Umbauprojekten nach Abschluss der Arbeiten sichergestellt, dass Durchbrüche von Fachfirmen wieder geschlossen werden, um den Brandschutz zu erhalten? Wird dies dokumentiert (Betriebstagebuch) und dem AG vorgelegt?</p>				
4.5 Anforderungen an die Leistungserbringung				
4.5.1 Leistungszeiten				
Führt die GFM nachweislich die zu erbringenden Leistungen grundsätzlich zu den mit dem AG vereinbarten Zeiten durch, die sich innerhalb der Öffnungszeiten des Objektes bewegen, erfolgen aber weitgehend unmerkelt oder morgens vor Öffnung für Besucher?				

Analyse Vertrag – Risiken aus Erfüllungsgrad

Gegenbauer Facility Management GmbH

Dok.- Bezeichnung:

Version:

erstellt/geändert am: 23.11.09

Seite: 17 von 34

Zu prüfende Punkte	Kein VB	Erfüllt	Nicht erfüllt	Änd. Notw.
<p>Werden Leistungen nach diesem Vertrag nach Weisungen des AG derart vorgenommen, dass der Betrieb der Liegenschaft sichergestellt und nicht gestört ist?</p> <p>Werden gesondert zu vergütende Leistungen im Bereich der Instandhaltung und größere planbare Instandhaltungstätigkeiten der technischen Anlagen grundsätzlich außerhalb dieser Präsenzzeiten erbracht und gesondert mit dem AG abgestimmt?</p> <p>Nimmt die GFM unmittelbar nach Beendigung einer höheren Gewalt die Leistungen wieder auf und werden unterbliebene Leistungen während des zuvor beschriebenen Zeitraumes ohne zusätzliche Berechnungen erbracht? (Höhere Gewalt = Unmöglichkeit einer ausreichenden Versorgung mit Roh- und / oder Hilfsstoffen, Beschaffung von Transportmitteln, Streiks, Aussperrungen)</p> <p>Stellt die GFM einen telefonisch und per E-Mail erreichbaren Servicedesk zu den vertraglich vereinbarten Zeiten sowie eine Hotline für Notfälle (Bereitschaft 24 Stunden / 7 Tage)?</p> <p>Werden gegebenenfalls zusätzlich zu den christlichen Feiertagen die Feiertage anderer Religionen beachtet?</p>				
4.5.2 Personal des AN				
<p>Sind der AN, sein Personal, seine Subunternehmer sowie die von der GFM zu steuernden FDL im Besitz der zur Leistungserbringung erforderlichen besonderen fachlichen Zulassungen und / oder öffentlich-rechtlichen, behördlich vorgeschriebenen Erlaubnisse und einem Gesundheitsausweis mit attestierter Schwindelfreiheit? Wurden dem AG hierzu beglaubigte Kopien übergeben? Und werden diese regelmäßig aktualisiert?</p> <p>Wird dem Objekt Stammpersonal zugeordnet, das alle anfallenden erforderlichen Leistungen abdeckt? Wird eine geringe Personalfuktuation und die Identifikation des Personals mit dem Objekt angestrebt? Dokumentiert die GFM das eingesetzte Personal und kann sie es auf Verlangen des AG benennen?</p> <p>Sorgt die GFM mindestens jährlich für eine ausreichende Fort- und Weiterbildung der eingesetzten Mitarbeiter? (Schulungen über eingesetzte Hard- und Software, über die Fortentwicklung der gesetzlichen und technischen Vorschriften, zu methodischen und kommunikativen Themen, Arbeitsschutz, Unfallschutz, Brandschutz, Energiesparmaßnahmen) Werden dem AG entsprechende Nachweise unter Angabe des Themas, der Dozenten, der Inhalte und der Ziele auf Verlangen vorgelegt?</p> <p>Stellt die GFM sicher, dass sowohl bei ihr als auch beim FDL ausländische Arbeitskräfte nur mit gültigem Aufenthalts- und Arbeitserlaubnissen eingesetzt werden? Ist eingesetztes Personal ordnungsgemäß bei den deutschen Sozialversicherungsträgern angemeldet und kann ein Nachweis hierüber erbracht werden? Werden die einschlägigen berufsgenossenschaftlichen und tariflichen Regelungen sowie das Arbeitnehmerentendegesetz und das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz beachtet?</p>				

Analyse Vertrag – Risiken aus Erfüllungsgrad

Gegenbauer Facility Management GmbH

Dok.- Bezeichnung:

Version:

erstellt/geändert am: 23.11.09

Seite: 18 von 34

Zu prüfende Punkte	Kein VB	Erfüllt	Nicht erfüllt	Änd. Notw.
<p>Verfügen die im Bietergespräch vorgestellten Mitarbeiter der Gebäudetechnik über folgende Qualifikationen: Techniker bzw. Meisterqualifikation; Mehrjährige Erfahrung im Gebäudebetrieb/ Bereich Serviceerbringung; handwerkliches Geschick; Persönliche Eigenschaften: Verantwortungsbewusstsein; sicheres Auftreten; umfangreiche Ortskenntnisse; flexibles Reagieren in Störungssituationen; Bereitschaft zur Teamarbeit/ Weiterbildung; Kundenorientierung; pro-aktives, eigenständiges Handeln?</p> <p>Sorgt die GFM nachweislich dafür, dass weder ihr Personal noch das ihrer Erfüllungsgehilfen, noch das des FDL Kommunikations- oder Datenverarbeitungsanlagen des AG oder des Eigentümers zu Zwecken benutzt, die nicht unmittelbar mit der vertragsgemäßen Leistung im Zusammenhang stehen?</p> <p>Trägt die GFM dafür Sorge, dass das eingesetzte Personal im Umgang mit Gefahrenstoffen für die Erstversorgung bei Unfällen ausgebildet ist und die erforderliche Sicherheitskleidung trägt? Bereitet die GFM behördliche, wiederkehrende Maßnahmen vor, führt diese herbei und stellt die Teilnahme an diesen sicher?</p> <p>Werden Anweisungen zum Bedienen der Anlagen (z.B. Parameteränderungen) nur von autorisierten Personen (z.B. OL der GFM) gegeben und auch dokumentiert? (Einschulung bedeutet, dass mindestens drei Mal eine volle Teilnahme am Dienst / an sonstigen Tätigkeit absolviert wurde, bevor die Person als eingewiesen gilt und eine Aufgabe in Eigenverantwortung übernehmen darf.)</p> <p>Leitet die OL unverzüglich Schritte ein, um Beanstandungen hinsichtlich der Leistung und / oder des Verhaltens der von der GFM eingesetzten Personen oder den Wunsch, dass die Leistungen in anderer Weise erbracht werden, gerecht zu werden?</p> <p>Wählt die GFM im Hinblick auf die bestehende Verantwortung die Fachkräfte auch nachweislich nach ihrer Persönlichkeitsstruktur sorgfältig und stellt sie persönlich vor?</p> <p>Hat die GFM umgehend nach Vertragsabschluss eine Personalliste (Name, Vorname, Qualifikation, Funktion, behördliche Berechtigungen und Befugnisse, Betriebszugehörigkeitsdauer) und von allen auf der Personalliste genannten Personen ein amtliches Führungszeugnis, welches nicht älter als zwei Monate sein darf, alle relevanten Zeugnisse, einen tabellarischen Lebenslauf, die unterschriebene Erklärung zur Verschwiegenheitspflicht, Kopie von Pass oder Personalausweis beim AG eingereicht? (alle Personen (auch Unterauftragnehmer und deren Mitarbeiter), die zur Vertragserfüllung eingesetzt bzw. zur Verfügung gehalten werden) Wird diese bei Veränderung unverzüglich abgeglichen?</p> <p>Erhält der AG von der GFM quartalsweise Personaleinsatzpläne für alle anliegenden Tätigkeiten? Werden Mitarbeiter der GFM nur nach Rücksprache mit dem Auftraggeber ausgetauscht?</p> <p>Enthält die Personaleinsatzkalkulation mindestens folgende Informationen: Datum der Leistungserbringung, Dauer der Leistungserbringung, Personaleinsatz (Namen), Einsatz des Dienstleisters, Personal zur Überwachung der Leistungserbringung, Verfasser des Berichtes? Wurden die Mitarbeiter in den Fachstellen vorgestellt?</p>				

Analyse Vertrag – Risiken aus Erfüllungsgrad

Dok.- Bezeichnung:

Version:

erstellt/geändert am: 23.11.09

Gegenbauer Facility Management GmbH

Seite: 19 von 34

Zu prüfende Punkte	Kein VB	Erfüllt	Nicht erfüllt	Änd. Notw.
<p>Stellt die GFM sicher, dass sie die Weisungsbefugnis über die Mitarbeiter sowie etwaige Subunternehmen inne hat?</p> <p>Sind die Arbeitskräfte der GFM mit einem Lichtbildausweis/ Zutrittsausweis ausgestattet und führen sie ihn immer deutlich sichtbar bei sich? (Vor- und Nachname, Firma, Firmenlogo der GFM) Zieht die GFM den Lichtbildausweis von ausscheidenden Arbeitskräften ein? Betreten alle Arbeitskräfte der GFM die Liegenschaften nur durch Hauptzugänge und verlassen sie durch diese? Betätigen alle Fremdfirmenangehörige, die im Besitz einen maschinenlesbaren Ausweises sind, persönlich bei jedem Betreten/ Verlassen des Geländes die Ausweisleser?</p> <p>Verfügen die Mitarbeiter/-innen der GFM über folgende Sprachkenntnisse: Deutsch gut sprechen, verstehen, schreiben und lesen? Ist das Auftreten des Personals gegenüber den Besuchern, Nutzern und dem AG entsprechend gewandt, freundlich und verbindlich? Sind die Mitarbeiter/-innen uniform und sauber durch die GFM eingekleidet, wie vorab dem AG vorgestellt und von ihm genehmigt?</p> <p>Wurde den Arbeitskräften nachweislich untersagt: eigenständig/-mächtig eine Vertretungsperson einzusetzen; Angehörige, Kinder oder sonstige, nicht beauftragte Personen in die Gebäude bzw. auf das Gelände des AG mitzunehmen; Akten einzusehen, innerhalb des Betriebes gemachte Erfahrungen oder erlangte Kenntnisse technischer oder kaufmännischer Art an Dritte weiterzugeben; Handlungen vorzunehmen, die den Geschäftsbetrieb des AG stören?</p> <p>Wird das Personal nachweislich darauf hingewiesen, dass alle Arbeiten sorgfältig und mit größtmöglicher Sauberkeit durchzuführen sind und Schutzvorrichtungen anderer FDL nicht, auch wenn sie die eigenen Arbeiten behindern, auch nicht vorübergehend, ohne die Zustimmung des AG entfernt werden dürfen?</p>				
4.5.3 Subunternehmereinsatz				
<p>Liegt für jeden Subunternehmereinsatz eine schriftliche Einwilligung des AG vor? Werden dem AG vor Leistungserbringung die beabsichtigten Subunternehmen sowie (Teil-)Leistungen, mit deren Ausführung sie beauftragt werden sollen, verbindlich benannt und begründet?</p> <p>Wurde dem AG von der GFM hierzu zu Vertragsbeginn eine Liste der Unternehmen vorgelegt, mit denen sie die geschuldeten (Teil-)Leistung(en) erbringen will? (des Weiteren sind dem AG von der GFM Unterlagen zu übergeben, die es dem AG ermöglichen, die Zuverlässigkeit und Leistungsfähigkeit des Subunternehmens (auch unter Nennung von Referenzen) beurteilen zu können) Werden Erweiterungen der Subunternehmerliste dem AG ebenfalls angezeigt und genehmigt?</p> <p>Steuert die GFM im Falle des Einsatzes von FDL die Aufgabenwahrnehmung durch den FDL und überprüft (insbesondere auf Einhaltung der Qualität der erbrachten Leistungen) diese mit Hilfe eines Handwerkerbuches zur Kontrolle der Einsatzzeiten und Personalstärken sowie der ausgeführten Arbeiten?</p>				

Analyse Vertrag – Risiken aus Erfüllungsgrad

Gegenbauer Facility Management GmbH

Dok.- Bezeichnung:

Version:

erstellt/geändert am: 23.11.09

Seite: 20 von 34

Zu prüfende Punkte	Kein VB	Erfüllt	Nicht erfüllt	Änd. Notw.
<p>Verpflichtet die GFM in ihren Subunternehmerverträgen ihre Subunternehmer für den Fall der Beendigung dieses Vertrages einer Übertragung des Subunternehmervertrags auf den AG oder den Nachfolger der GFM zu unveränderten Bedingungen zuzustimmen und nimmt sie all ihre Verpflichtungen aus dem AG-Vertrag in den Nachunternehmervertrag auf?</p> <p>Verfährt die GFM bei der Übertragung von Teilen der Leistung (Unterauftrag) nach wettbewerblichen Gesichtspunkten, beteiligt sie so regelmäßig kleine und mittlere Unternehmen angemessen?</p> <p>Werden Dienstleistungen unter maximaler Transparenz bezogen? (Open book, transparente Prozesse und QM-System des Dienstleisters, aktuelle Leistungs- und Vertragsdokumentation)</p> <p>Liegt zur Erteilung von Untervollmachten an Auftragnehmer des GFM eine Zustimmung des AG vor? Nutzt die GFM ihre Vollmachten nachweislich nur im Rahmen dieses Vertrages und ggf. entsprechend der Einzelanweisungen des AG?</p>				
4.6 Technische Betriebsführung				
<p>Umfasst die Betriebsführung im Sinne dieses Leistungsverzeichnisses alle Tätigkeiten, die für die Pflege und Betreibung, für die bestimmungsgemäße Nutzbarkeit und für die Erhaltung der gebäudetechnischen Anlagen notwendig sind?</p> <p>Werden die Beschwerden seitens der Nutzer (Behaglichkeit etc.) überprüft und verfolgt sowie die Behebung der Ursachen zur Zufriedenheit des Nutzers eingeleitet und die erforderlichen Maßnahmen zur Schadensminimierung durchgeführt?</p> <p>Umfasst das Bedienen gemäß der einschlägigen DIN-Vorschriften (32541): Einstellen und Verändern von Sollwerten und Parametern; Einstellen von Programmabläufen; Einhalten der geforderten Komfort- und Prozessbedingungen; Permanentes Anpassen an sich ändernde Betriebsbedingungen; Überwachen und Überprüfen der Steuer- und Regelstrategien mit dem Ziel einer optimalen Wirtschaftlichkeit; Minimieren der Ausfallzeiten und des Verschleißes; Einrichten von Trendkurven, Schnellabfragen und logischen Verknüpfungen; Softwarepflege, Installieren von Softwareupdates, Durchführung von Datensicherung und -verwaltung; Erstellen bzw. Führen von Alarmbildern, dem Heiztagebuch, Zählwertverarbeitung; Konfiguration und Adressierung der Automatisierungsstationen; Einrichten mathematischer Funktionen; Aktivierung vorhandener Softwaremenüs; Nachsetzen zusätzlicher GA-Komponenten durch Bindung; Aktivierung, Inbetriebnahme und Einregulierung der Programme; Betrieb von Maschinentechnik und elektrischen Gewerken bei Funktionsprüfungen?</p> <p>Werden Zustands- und Datenprotokolle erstellt und in Anlagenzustände in die Betriebshandbücher eingetragen? Werden sämtliche betriebstechnischen Anlagen mittels GLT überwacht?</p> <p>Wird dies insbesondere bei geänderten Anforderungen, baulichen Umstrukturierungen oder einer veränderten Nutzer- und Mietersituation durchgeführt?</p>				

Analyse Vertrag – Risiken aus Erfüllungsgrad

Gegenbauer Facility Management GmbH

Dok.- Bezeichnung:

Version:

erstellt/geändert am: 23.11.09

Seite: 21 von 34

Zu prüfende Punkte	Kein VB	Erfüllt	Nicht erfüllt	Änd. Notw.
4.6.1 Technisches Gebäudemanagement - Hausmeisterdienste				
<p>Schließt der Hausmeister zusammen mit der OL die Schnittstelle zwischen dem AG, den technischen, infrastrukturellen und möglicherweise weiteren externen Dienstleistern (für z.B. Aufzugswartung etc.)?</p> <p>Ist der Hausmeister im Rahmen der Instandsetzungsarbeiten betreuend und unterstützend tätig?</p> <p>Erstellt der Hausmeister für seine koordinierenden, bedienenden und disponierenden Aufgaben eine lückenlose EDV-Dokumentation? Bietet diese für den AG die Möglichkeit Einsicht in die Betriebsvorgänge zu nehmen? Wird die Dokumentation nach einer einheitlichen Struktur in Abstimmung mit dem AG erstellt?</p> <p>Leistet der Hausmeister zusätzlich das Steuern von Betriebszeiten mit den üblichen Anforderungen (Dazu gehört der Vor- und Nachlauf der RLT-Anlage von ca. 1 Std. und vorgezogene Einschaltbeginn der Heizsysteme, um zum Nutzungsbeginn die gewünschte Soll-Temperatur zu erreichen)?</p> <p>Sind die Aufgaben des Hausmeisters definiert und erfolgt eine entsprechende Abgrenzung zwischen ihm und den Technikern? Leistungsfeld des Hausmeisters sind Arbeiten, die nicht länger als 30 Min. beanspruchen (ohne Zeit für entsprechende Nebenleistungen, z.B. Besorgung von Ersatzteilen etc.) oder z. B.:</p> <ul style="list-style-type: none"> — Aufzugsbefreiung während der Präsenzzeiten — Regelmäßige Überprüfung (Inspektion) auf ordnungsgemäßen Zustand der Brandschutzbeschichtung an der Stahlkonstruktion der Aufzugsanlagen (gemäß behördlichen Auflagen) — Bedienen der Gebäudeautomation — Kontrolle sämtlicher mechanischer Teile wie Scharniere, Türschließer insbesondere an Brandabschnittstüren, Schließzylinder, Austausch und ggf. Weiterleitung von Mängeln, Überprüfung der gesamten Beleuchtung, der Leuchtmittel sowie die Funktionsprüfung der Lichtschalter, sofortiges Auswechseln von Beleuchtungsmitteln, Sichtkontrollen von Blitzschutzanlagen und Wetterschutzgittern — Durchführung von kleinen Instandsetzungsarbeiten bzw. kleinerer Reparaturen, für die keine besonderen Fachkenntnisse erforderlich oder die Fachkenntnisse eines ordentlichen Hausmeisters ausreichend sind, wie z.B. Reparaturen an Sitzbänken, Abfallbehältern, Aschenbechern, Fahrradständern, etc. — Technischer Support bei Events, Bedienen der Medientechnik für den täglichen Betrieb (Musik) — Durchführung erster Maßnahmen der Schnee- und Eisglättebekämpfung — Ggf. Bereitstellung bzw. Zugänglichmachung der Wertstoffsammelcontainer zur Abholung durch Entsorger — Kontrolle der Wertstoffsammelcontainer auf Sortenreinheit — Sauberhalten der Müllsammelräume, bzw. der Reststoffsammelstelle — Instandhaltung/ Reinigung und Kontrolle der Gitterroste, Gullys und Bodenrinnen, Beseitigung von Verstopfungen — Aufnahme der Tankbestände — Beseitigung von Vandalismusbeschädigungen (beispielsweise Graffiti, Glasbruch, Tür- oder Torbeschädigungen) 				

Analyse Vertrag – Risiken aus Erfüllungsgrad

Gegenbauer Facility Management GmbH

Dok.- Bezeichnung:

Version:

erstellt/geändert am: 23.11.09

Seite: 22 von 34

Zu prüfende Punkte	Kein VB	Erfüllt	Nicht erfüllt	Änd. Notw.
<ul style="list-style-type: none"> – Prüfung der Beschilderung/Absperrung der Fluchtwege, Notausgänge oder Feuerwehrrzufahrten, die gegebenenfalls den eigentlichen Gegebenheiten (wieder) angepasst werden müssen und Überwachung der Hausordnung und der Verkehrssicherheit – Schäden dokumentieren und dem Objektleiter und dem AG melden 				
4.6.2 Abnahmeunterstützung				
<p>Wurde die Funktions- und Betriebsfähigkeit sowie der Zustand der technischen und bautechnischen Anlagen festgestellt und bestätigt?</p> <p>Wurde eine Mängelliste inklusive Fotodokumentation erstellt?</p> <p>Wurden die übergebenen Bestandszeichnungen, Bedienungs-, Wartungsanleitungen und Ersatzteillisten auf Vollständigkeit und Richtigkeit geprüft?</p> <p>Wurde geprüft, ob geltende Bestimmungen eingehalten werden?</p> <p>Wurden Neuerungen in die vorliegende Dokumentation eingearbeitet und diese geprüft bzw. schriftlich der Erhalt der Unterlagen bestätigt?</p>				
4.6.3 Inbetriebnehmen				
<p>Wurde eine nachweisliche Abnahme durchgeführt und ist so die Inbetriebnahme auch im Hinblick auf übergreifende Schnittstellen möglich?</p> <p>Werden Nutzungsrechte für die Anlagen bzw. Anlagenteile erteilt, Termine hinsichtlich Ablauf gemäß vom Fachplaner in Abstimmung mit den ausführenden Firmen erstellten Inbetriebnahmekonzeptes kontrolliert, Soll-Ist-Vergleiche erstellt und der vorgesehene Bau- und Inbetriebnahmeablauf mit der Bauleitung, Fachbauleitung und den ausführenden Firmen abgestimmt? Informiert sich die GFM vor der Inbetriebnahmeunterstützung über den kompletten vertraglichen Leistungsumfang der ausführenden Firmen und begleitet sie bei der Leistungserbringung?</p> <p>Wird die Energiezufuhr eingeschalten (Strom, Druckluft, Wärme etc.)? Erfolgt die Befüllung der Anlagen mit Betriebsmitteln (Kraftstoffe, Öle etc.)? Werden die Drücke der Anlagen aufgebaut? Werden die sicherheitstechnischen Einrichtungen überprüft?</p> <p>Werden Regelkreise optimiert und die notwendigen Parameteränderungen dokumentiert?</p> <p>Werden entstehende Probleme technischer und baulicher Art zeitnah und in Abstimmung mit den bauausführenden Firmen geklärt, um weitere Abhängigkeiten und Zwangsläufigkeiten (Inbetriebnahme, Abnahme, Nutzung) nicht zu gefährden?</p> <p>Wurde während des Probetriebes eine Einweisung des Betriebspersonals in die Regelung, Steuerung, Wartung und Funktion der Anlagen sowie in die Bedienung des Automationssystems nachweislich vorgenommen? Lässt sich die GFM bei den Einweisungen die Besonderheiten der Anlagen, die Bedienung der Anlagen über die GLT sowie Notbedienebene und evtl. bestimmte Funktionen praktisch zeigen?</p>				

Analyse Vertrag – Risiken aus Erfüllungsgrad

Dok.- Bezeichnung:

Version:

erstellt/geändert am: 23.11.09

Gegenbauer Facility Management GmbH

Seite: 23 von 34

Zu prüfende Punkte	Kein VB	Erfüllt	Nicht erfüllt	Änd. Notw.
Wird ein Probelauf nach erfolgter Inbetriebnahme, Funktionsprüfung durch den Bauherrn bzw. dessen Vertreter nach festgestellter Mängelfreiheit durchgeführt? Wird der Probetrieb erst abgeschlossen wenn ein fehler- und unterbrechungsfreier Betrieb der Anlage von der ausführenden Firma nachgewiesen wird?				
4.6.4 Außerbetriebnehmen				
<p>Veranlasst oder nimmt die GFM die Außerbetriebnahme vor, wenn sie Mängel oder Schäden erkennt oder vermutet, die die Betriebsbereitschaft oder Sicherheit von Personen oder einer Anlage gefährden können?</p> <p>Wird die Energiezufuhr (Strom, Druckluft, Wärme etc.) abgeschaltet, werden die Anlagen spannungsfrei geschaltet, entsprechend gesichert, die Betriebsmittel (Kraftstoff, Öle etc) entfernt und die Drücke der Anlagen abgebaut und evtl. präventive Maßnahmen zum Erhalt der Verwendungsfähigkeit einzelner Anlagen und Anlagenteile ergriffen?</p> <p>Werden die Nutzungsrechte und Verträge gekündigt (nach Freigabe durch den AG)?</p> <p>Wird die Funktionsfähigkeit- / -unfähigkeit nachweislich festgestellt?</p>				
4.6.5 Wiederinbetriebnehmen				
<p>Wird die Möglichkeit zur Wiederinbetriebnahme nachweislich festgestellt (Überprüfung der sicherheitstechnischen Einrichtungen)?</p> <p>Werden die Nutzungsrechte für die Anlagen bzw. Anlagenteile erteilt?</p> <p>Wird die Energiezufuhr (Strom, Druckluft, Wärme etc.) eingeschaltet, die Anlagen mit Betriebsmitteln (Kraftstoffe, Öle etc.) befüllt und die Drücke der Anlagen aufgebaut und ein Probelauf durchgeführt?</p>				
4.7 Instandhaltung				
<p>Organisiert die GFM die Instandhaltung so, dass Sanierungen oder Neuanschaffungen in allen Bereichen der Technik, erst nach Erreichen der Nutzungsdauergrenze gemäß VDT 2067, notwendig werden?</p> <p>Werden zur Verfolgung des Ziels der präventiven Instandhaltung zusätzlich zur zyklischen Wartung und Inspektion vorbeugende Instandhaltungsmaßnahmen vorgeschlagen (Bezeichnung, Ablaufplan, Wirtschaftlichkeit) und werden hierfür Entscheidungsvorlagen ausgearbeitet?</p> <p>Werden für Maßnahmen der Gebäudeinstandhaltung bis zum vereinbarten Termin für das nächstfolgende Jahr ein jeweiliges Jahresbudget von der GFM ermittelt und mit dem AG abgestimmt?</p> <p>Verwendet die GFM nur Originalersatzteile (neue oder Austauschteile) oder gleichwertige Teile? Entsorgt die GFM die ausgebauten Teile?</p> <p>Stellt die GFM dem AG innerhalb der vereinbarten Frist eine Einheitspreisliste für die wesentlichen Ersatzteile zusammen?</p>				

Analyse Vertrag – Risiken aus Erfüllungsgrad

Gegenbauer Facility Management GmbH

Dok.- Bezeichnung:

Version:

erstellt/geändert am: 23.11.09

Seite: 24 von 34

Zu prüfende Punkte	Kein VB	Erfüllt	Nicht erfüllt	Änd. Notw.
<p>Stellt die GFM die für die Wahrnehmung ihrer Aufgaben erforderliche Software und Hardware, einschließlich der gültigen Lizenzen während des Betriebszeitraumes zur Verfügung?</p> <p>Erfüllt die von der GFM verwendete Instandhaltungssoftware folgende Mindestanforderungen:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Erfassung / Abbildung aller Anlagen mit den zugehörigen technischen Basisdaten - Planung und Dokumentation aller Inspektions- und Wartungsarbeiten - Auftragsverwaltung - Anlagendokumentation - Erstellung von Wartungsplänen auf Jahres- und Monatsebene - Generierung von Tätigkeitsbereichen (erledigte und unerledigte Aufträge/ Reparaturmaßnahmen) - Verwaltung von Aufträgen an FDL - Steuerung von Eigen- und Fremdpersonal - Kostenauswertung und -statistik pro Anlage und Gebäude - Störanalysen - Rechnungsberichte ? <p>Werden die Zentralen, allgemeinen Technikräume, Unterverteilungsaufstellräume, direkt vorgelagerte Zugangsräume und Anlagentechnik durch die GFM in einen gepflegten, sauberen und besenreinen Zustand im Rahmen der Instandhaltungsleistungen und nach deren Durchführung versetzt? (insbesondere Rost muss entfernt werden)</p>				
4.7.1 Inspektion				
<p>Wurde zur Durchführung der Inspektionen innerhalb der vereinbarten Frist ein Organisationsplan mit Angaben über Ort, Termin, Analytikmethode und den zu ergreifenden Maßnahmen zur Verhinderung von Betriebsausfällen oder Fehlfunktionen erstellt? Werden die durchgeführten Maßnahmen dokumentiert, die Ergebnisse beurteilt und die notwendigen Konsequenzen gezogen?</p> <p>Beinhalten die Arbeiten mit dem Leistungsmerkmal „Inspektion“, die während der festgelegten Arbeitszeit der GFM erbracht werden, die Anforderungen gemäß DIN 31051 und sind beispielsweise folgendermaßen organisiert:</p> <p>Tägliche Arbeiten: Werden Grobverschmutzungen auf allen Geh- und Fahrwegen, Parkplätzen, der Müllsammelstellen und aller vertragsgegenständlichen Grundstücksflächen entfernt? Wird die Pflege aller Grünanlagen und Pflanzen in den Allgemeinbereichen und Außenbereichen veranlasst und überprüft? Erfolgen kleinere Instandsetzungen an Türen- und Fensterbeschlägen? Erfolgt die Überwachung, Koordination und Veranlassung von Reinigungsdiensten? Wird die Nutzung von Rettungs- und Fluchtwegen sowie von Feuerwehruzufahrten, Sicherung der Zugänglichkeit von Schlauchanschlusskästen und Hydranten sichergestellt? Wird die Abfallentsorgung für Haus-, Nass- und Papiermüll sowie Wertstoffe veranlasst und überwacht? Sind die Räume stets verschlossen, um eine missbräuchliche Nutzung zu verhindern? Werden Geruchsverschlüsse kontrolliert und bedarfsweise nachgefüllt?</p>				

Analyse Vertrag – Risiken aus Erfüllungsgrad

Dok.- Bezeichnung:

Version:

erstellt/geändert am: 23.11.09

Gegenbauer Facility Management GmbH

Seite: 25 von 34

Zu prüfende Punkte	Kein VB	Erfüllt	Nicht erfüllt	Änd. Notw.
<p>Monatliche Arbeiten: Erfolgen regelmäßige Kontrollgänge im gesamten Gebäude von den Obergeschossen bis in die Untergeschosse zur Gebäudezustandsprüfung, wie Dacheinläufe, Bodeneinläufe, Dichtigkeit der Dachhaut, Beschädigung durch Naturgewalten oder Fremdeinwirkung? (turnusmäßige Reinigung der Laubfangkörbe und Dacheinläufe bei Flachdächern und Dachrinnen; Entfernen von Gegenständen und Unrat; Inspektion von Dachrinnen, Fallrohren, etc. auf Beschädigungen, Anschlüssen, Oberflächen, Versiegelungen, etc.; Inspektion von Blechabdeckungen von Mauern und Gesimsen etc., Dachverblechungen, Blenden etc. auf Beschädigungen, Anschlüsse, Oberflächen, Versiegelungen, etc.; Inspektion von Flachdachabdichtungen, inkl. Aufkantung, Attikas etc. auf augenscheinliche Beschädigungen etc.; Inspektion von Dachrinnen, Fallrohren, etc. auf Beschädigungen, Anschlüsse, Oberflächen, Versiegelungen, etc.; Inspektion von Dachdeckungen auf beschädigte, lose Platten, etc.)</p> <p>Jährliche Arbeiten: Erfolgt eine Hilfestellung bei gesetzlich vorgeschriebenen und sonstigen für den Betrieb notwendigen Abnahmen und Prüfungen?</p> <p>Arbeiten nach Bedarf: Werden Leuchtmittel, Starter und ggf. Batterien, soweit nicht im Verantwortungsbereich der Nutzer gewechselt? Werden Dichtungen gewechselt? Werden Informationsmitteilungen ausgehängen? Wird die Hausordnung erstellt und überwacht? Werden Gefahrenstellen abgesichert und die Beseitigung veranlasst? Werden Tätigkeiten im Rahmen des Winterdienstes und der Schädlingsbekämpfung überwacht, koordiniert und veranlasst? Werden Hinweisschilder montiert / demontiert (z.B. bei Mieterwechsel)?</p> <p>Wird ein fortlaufender Inspektionsbericht erstellt?</p> <p>Werden bei den Inspektionsgängen auch technische und infrastrukturelle Anlagen kontrolliert, die nicht explizit in den Leistungsverzeichnissen beschrieben sind? (z.B. Leitern, Fahrradständer, Spielplatzeinrichtungen)</p>				
4.7.2 Wartung				
<p>Hat die GFM innerhalb der vereinbarten Frist einen konkreten Wartungsplan für die Dauer mind. eines Jahres dem AG vorgelegt, in dem alle wesentlichen Wartungsleistungen, wie Wartungsintervalle, Methoden, Termine und Maßnahmen aller gesetzlich vorgeschriebenen Prüfungen ersichtlich sind?</p> <p>Werden im LV, gültigen DIN, VDMA und / oder AMEV – Leistungskatalogen oder Herstellerangaben vorgegebene Wartungsintervalle nur nach Absprache mit dem AG geändert? Wird bei übermäßig kurzen oder langen Wartungsintervallen nach Optimierungsmöglichkeiten gesucht?</p> <p>Werden sämtliche Arbeiten von der GFM mind. einen Monat vorher wochengenau beim AG angemeldet, abgestimmt und bestätigt?</p> <p>Führt die GFM im Rahmen der Wartung die Hygieneinspektion durch geschultes Fachpersonal gemäß der VDI 6022 durch?</p> <p>Übernimmt die GFM ebenfalls die BGV A3 Prüfungen in den beauftragten Leistungsbereichen, dokumentiert und berichtet sie über deren Ergebnisse?</p>				

Analyse Vertrag – Risiken aus Erfüllungsgrad

Gegenbauer Facility Management GmbH

Dok.- Bezeichnung:

Version:

erstellt/geändert am: 23.11.09

Seite: 26 von 34

Zu prüfende Punkte	Kein VB	Erfüllt	Nicht erfüllt	Änd. Notw.
<p>Werden die turnusmäßigen Wartungsleistungen, im Besonderen die durchgeführten Einzeltätigkeiten, in Papierform und an den Anlagen mittels Prüfplakette dokumentiert (Inhalt: Firma, Datum letzte und nächste Wartung)? Wurden die Plaketten mit der Angebotsabgabe vorgestellt?</p> <p>Werden für TÜV-relevante Bauteile die vorgesehenen TÜV-Prüfbücher genutzt?</p> <p>Werden festgestellte Mängel, Rückmeldung erledigter Leistungen mit Datum (auf EDV), Istwert-Protokolle gemessener Werte, anlagenbezogene Termine der geplanten Wartung, anlagenbezogene Zusammenstellung der durchgeführten Wartungstätigkeiten, Betriebsdaten wo sinnvoll und Messergebnisse (z. B. Hygieneprüfung RLT) anlagenbezogen in digitaler Form geliefert?</p> <p>Erfolgt ein Wartungsmanagement mit Koordination der Wartungstermine mit den Drittunternehmen, Gewährleisten der Zugänglichkeit zu den entsprechenden Anlagen, Abnahme / Prüfung der erbrachten Wartungstätigkeiten der Drittunternehmen, Dokumentation der Leistungen im Betriebs- Instandhaltungs-Management-System, Sammeln und Prüfen der Rechnungen und Weitergabe/Freigabe der Rechnungen an den AG, Koordination, Steuerung sowie Überwachung von FDL, Koordination und Steuerung der behördlich notwendigen Sachverständigen- und Sachkundigenprüfungen (TÜV, VdK o.ä.) inkl. der Gestellung aller Werkzeuge, Hilfsmittel und ggf. Verbrauchsstoffe?</p> <p>Beinhaltet das Warten: regelmäßiges Nachstellen, Nachfüllen, Schmieren, Reinigen, Wechseln von Filtern sowie Schmierstoffen, einschließlich Lieferung und Einbau aller Verbrauchsmaterialien und der Entsorgung sowie Beseitigung von betriebsbedingten Verunreinigungen, Prüfen des äußeren und mechanischen Zustandes, Prüfen der Funktionalität und der technischen Daten durch Messen und Vergleichen mit den vorgegebenen Soll-Werten, Beurteilen der Leistungsfähigkeit, Wirtschaftlichkeit und Sicherheit?</p> <p>Erfolgt die Wartung der Datenpunkte, wie Messwertgeber, Thermostate und Hygrostate sowie Stellgeräte, Ventile und Klappen im Zuge der Wartung der zugehörigen gemessenen bzw. gesteuerten Anlagen?</p>				
4.7.3 Instandsetzung				
<p>Wird ein Stör- und Notdienst mit nur einer Kontaktadresse (z.B. Telefonnummer) bereitgestellt? Wurde die Stör- bzw. Notrufnummer bei Auftragserteilung dem AG bekannt gegeben und ist 365 Tage und 24 Stunden ständig besetzt und erreichbar?</p> <p>Wurde mit dem AG ein Prozess zum Notfallmanagement entwickelt?</p> <p>Wird der AG unmittelbar schriftlich und mündlich über die Art der Gefährdung, die eingeleiteten Maßnahmen und die voraussichtlichen Kosten unterrichtet?</p> <p>Wird für Instandsetzungsarbeiten grundsätzlich ein Einzelnachweis erbracht?</p>				

Analyse Vertrag – Risiken aus Erfüllungsgrad

Dok.- Bezeichnung:

Version:

erstellt/geändert am: 23.11.09

Gegenbauer Facility Management GmbH

Seite: 27 von 34

Zu prüfende Punkte	Kein VB	Erfüllt	Nicht erfüllt	Änd. Notw.
<p>Werden Instandsetzungsarbeiten an den technischen Anlagen tabellarisch und mit Hilfe des FM-Systems dokumentiert, so dass vom Tag der Schadensfeststellung an eine lückenlose Akte mit folgendem Inhalt geführt wird:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gewerk / Ort / Anlage / Aggregat / Bauteil / Etage - Tag der Schadensfeststellung, kurze Schadensbeschreibung - Klärung, inwieweit ein Gewährleistungsmangel vorliegt - Klärung, wer Verursacher des Schadens - Maßnahmenplanung / Reparaturauftrag - Lohn- und Materialaufwand (Stunden- und Fachmonteurgruppe) - Tag der Erledigung - Tag der Abnahmebestätigung - Gewährleistungsbeginn für das Ersatzteil - Ausfallzeiten - Fotodokumentation <p>Wird Art und Umfang der Instandsetzungsleistungen, der dafür erwartete Materialeinsatz und die Beeinträchtigung des Betriebes mit dem Auftraggeber abgestimmt und liegt eine schriftliche Freigabe vor?</p> <p>Wird nach Anlagenpriorität bearbeitet, aber zur Sicherung der Betriebssicherheit und bei Gefahr in Verzug für Leib und Leben eine immer mindestens provisorische Instandsetzung vorgenommen?</p> <p>Erarbeitet die GFM die Fortschreibung einer Prioritäten-, Maßnahmen-, Notfallplanung mit Störungskategorien, angepasst an die technischen und nutzungsbezogenen Erfordernisse, gemeinsam mit dem AG?</p> <p>Wurde die Gruppe des im Notfall eingesetzten, qualifizierten und ortskundigen Personals dem AG im Rahmen des Angebotes dargestellt?</p> <p>Nimmt die GFM eine Auswertung der Störstatistik zur Vorbeugung von Störungen im Sinne einer steten Verbesserung, Verfolgung von Störungsbeseitigung, Bereitstellung, Schulung und Einarbeitung geeignetem Personals für den Stördienst vor?</p> <p>Reagiert die GFM während der Betriebszeit innerhalb von 30 Minuten, außerhalb spätestens nach 120 Minuten und wird eine Personenbefreiung generell innerhalb von 30 Minuten oder entsprechend der vertraglichen Vereinbarung durchgeführt? Werden die entsprechenden Rettungsdienste (Polizei, Feuerwehr, Rettungs- und/oder Krankenwagen) durch die GFM bei Gefahr für Leib und Leben oder erheblichen Sachwerten eingeschaltet? Wird bei schwerwiegenden Störungen die Kapazität der GFM so erhöht, dass eine unmittelbare, fachgerechte Störungsbehebung herbeigeführt werden kann?</p> <p>Wurde der Empfang der Meldung beim AG bzw. beim Nutzer einschl. der voraussichtlichen Dauer für die Behebung und dem geplanten Bearbeiter bestätigt? Wird der Status der Bearbeitung der gemeldeten Störung erfasst bzw. erfolgt die Rückmeldung der Erledigung nach unterzogener Funktionsprüfung und wird dem AG zur Abnahme angezeigt?</p> <p>Wird der AG umgehend darüber informiert, wenn es der GFM nicht möglich ist, die Verfügbarkeit der technischen Anlagen bzw. Beseitigung gravierender bautechnischer Mängel innerhalb der geforderten Entstörzeit bzw. bei Anlagen ohne Entstörzeit in einem vertretbaren Zeitraum wiederherzustellen?</p>				

Analyse Vertrag – Risiken aus Erfüllungsgrad

Gegenbauer Facility Management GmbH

Dok.- Bezeichnung:

Version:

erstellt/geändert am: 23.11.09

Seite: 28 von 34

Zu prüfende Punkte	Kein VB	Erfüllt	Nicht erfüllt	Änd. Notw.
<p>Beinhaltet die Instandsetzung gemäß DIN 31051 folgende Tätigkeiten: Planung (im Sinne des Aufzeigens und Bewertens alternativer Lösungen unter Berücksichtigung betrieblicher Forderungen), Entscheidung für eine Lösung; Vorbereitung der Durchführung (Kalkulation, Terminplanung, Abstimmung, Bereitstellung von Personal, Mitteln und Material); Vorwegmaßnahmen (Arbeitsplatzausrüstung, Schutz- und Sicherheitseinrichtungen usw.); Überprüfung der Vorbereitung und der Vorwegmaßnahmen einschließlich der Freigabe zur Durchführung; Durchführung der Instandsetzungsmaßnahme; Funktionsprüfung und Abnahme; Fertigmeldung; Auswertung (Dokumentation, Kostenaufschreibung, Aufzeigen und Einführen von Verbesserungen), die Behebung von Betriebsstörungen, Liefern aller erforderlichen Ersatzteile, Ersetzen fehlerhafter und unvollständiger nutzerorientierter Software und Betriebssoftware sowie die Erneuerung oder Austausch aller abgenutzten oder schadhaften Anlagenteile?</p> <p>Erfolgt von der GFM eine frühzeitige und rasche Erkennung von Störungen und Ausfällen durch die Erfassung und Auswertung von Anlagendaten an der Gebäudeautomation, welche auf die Stördienstzentrale der GFM aufgeschaltet ist?</p>				
4.7.4 Verbessern				
<p>Werden Leistungen zur Verbesserung der Wirtschaftlichkeit und Nutzung der Anlagen und Systeme unter Einhaltung der geforderten Komfort- und Prozessbedingungen nachweislich erbracht, insbesondere die MSR-Strategien überprüft?</p> <p>Werden der Energieverbrauch (Strom, Wasser, Brennstoffe etc.), die Emissionen, die Ausfallzeiten und der Verschleiß nachweislich minimiert?</p> <p>Wird das Ziel der Schwachstellenbeseitigung, die Verbesserung der technischen Anlagen in der Weise, dass das Erreichen einer festgelegten Abnutzungsgrenze nur noch mit einer Wahrscheinlichkeit zu erwarten ist, die im Rahmen der geforderten Verfügbarkeit liegt, nachweislich verfolgt?</p> <p>Unterbreitet die GFM dem AG bei überhöhtem Instandsetzungsaufwand (statistische Auswertung der Störungsdokumentation), Anpassung von Wartungszyklen und Betriebslaufzeiten Optimierungsvorschläge unter Aufzeigen der Kostenamortisation mindestens halbjährlich und wird die Einsparung im Berichtswesen nachgewiesen?</p>				
4.8 Objektzugänge / Zugangs- und Schlüsselverwaltung				
<p>Kann die GFM sämtliche ihr ausgehändigten Schlüssel und sonstige Zutrittsberechtigungen gemäß dem zwischen AG und GFM ausgestelltem Schlüsselübergabeprotokoll dem AG zum Vertragsablauf, bzw. einem anderweitig vereinbarten Zeitpunkt aushändigen?</p> <p>Richtet die GFM das Schließkonzept bzw. das Zugangskontrollsystem einschl. Herausgabe, Entgegennahme und Einforderung von Schlüsseln und Zugangskarten ein, pflegt sie (Schließgruppenänderungen, Bestellung neuer Schlüssel bzw. Zugangskarten) und dokumentiert sie lückenlos? Werden Änderungen in Berechtigungs- und Schließkonzepten mit dem AG abgestimmt?</p>				

Analyse Vertrag – Risiken aus Erfüllungsgrad

Dok.- Bezeichnung:

Version:

erstellt/geändert am: 23.11.09

Gegenbauer Facility Management GmbH

Seite: 29 von 34

Zu prüfende Punkte	Kein VB	Erfüllt	Nicht erfüllt	Änd. Notw.
Werden Originale zu Schließkarten beim Lieferanten der Schließanlage sicher hinterlegt?				
Ermöglicht die GFM nach Maßgabe des AG nur für den AG sowie vom AG benannte FDL (z.B. Sachverständige, Kauf- und Mietinteressenten, TGM-, IGM- und andere Dienstleister) Zugänge und Begehungen von, sowie Arbeit in Objekt- und Wirtschaftseinheiten?				
4.9 Mängelanspruchsmanagement				
Meldet die GFM jegliche Mängel und Schäden am Objekt dem AG sofort unter Beachtung der Gewährleistungsansprüche? Hierbei sollen die festgestellten Mängel schriftlich in folgender Weise angezeigt und in Tabellenform auf Datenträgern (Excel) erfasst werden: genaue Beschreibung des festgestellten Mangels; wann der Mangel das erste Mal gesichtet wurde bzw. seit wann der Mangel besteht; wer Verursacher war; wo genau sich der Mangel befindet (Mietbereich, Etage, Achse etc.)				
Handelt die GFM nach ihren Unterstützungsverpflichtungen, indem sie z. B. den AG informiert, die Geltendmachung von Gewährleistungsansprüchen vorbereitet und koordiniert und die Ersatzvornahme kontrolliert oder weiteres?				
Wurden ein Gewährleistungskataster übergeben bzw. die bestehenden Gewährleistungslisten bzw. -fristen bei den derzeitigen Errichterfirmen/ Dienstleistern abgefragt und auf Vollständigkeit und Aktualität geprüft? Wurden die Daten in das Betriebs-Instandhaltungs-Management-System/ Gewährleistungsjournal überführt? (evtl. Übernahme bestehender Baumängellisten der Errichterfirmen)				
Führt die GFM während der Gewährleistungsfrist (in Abhängigkeit von der vertraglichen Vereinbarung) regelmäßig jedoch zwingend 6 Monate vor Ende der Gewährleistungsfrist Objektbegehungen und ggf. Mieter-Befragungen zur Feststellung von Mängeln und Gewährleistungsansprüchen durch?				
Wird die Schlussabnahmebegehung mit den jeweiligen Unternehmen zur Feststellung noch bestehender Gewährleistungsansprüche begleitet (Erstellung eines Protokolls)?				
Führt die GFM eine vollständige Dokumentation, welche im Schadensfall eine Exkulpationsmöglichkeit zulässt? Beinhaltet diese Dokumentation den Nachweis, dass alle vorgeschriebenen Pflichten der GFM ordnungsgemäß erfüllt wurden und alle zumutbaren Maßnahmen ergriffen wurden, um diesen Schaden zu vermeiden bzw. zu verringern?				
4.10 Energiemanagement	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Unterstützt die GFM in diesem Sinne den AG bei Vertragsverhandlungen mit dritten Vertragspartnern des AG, z.B. Energieversorgungsunternehmen oder Entsorgungsunternehmen?				
Werden Umweltschutz und Emissionsschutz-Richtlinien nachweislich eingehalten?				

Analyse Vertrag – Risiken aus Erfüllungsgrad

Dok.- Bezeichnung:

Version:

erstellt/geändert am: 23.11.09

Gegenbauer Facility Management GmbH

Seite: 30 von 34

Zu prüfende Punkte	Kein VB	Erfüllt	Nicht erfüllt	Änd. Notw.
<p>Passt die GFM die Technische Gebäudeausrüstung (TGA) an die sich ändernden Betriebs- und Nutzungsänderungen an und überwacht deren Steuer- und Regelfunktionen ständig?</p>				
4.10.1 Monitoring				
<p>Nimmt die GFM hinsichtlich der Energie- und Medienverbräuche monatliche Ablesungen und Auswertungen vor, welche in Tabellenform (gemäß Formblatt) festgehalten und fortgeschrieben werden? (Dies betrifft u.a. den Kälteverbrauch, den Wärmeverbrauch, den Wasserverbrauch und den Stromverbrauch)?</p> <p>Werden gewerkeübergreifend die Energieverbraucher analysiert?</p> <p>Werden die Zähler in den Allgemein- und Mietbereichen, Technikbereichen und sonstigen Flächen erfasst und dargestellt? Werden dabei auch die Eichzeiten erfasst und dargestellt und falls ersichtlich auch, ob der Zähler gemietet ist?</p> <p>Wird das Nutzerverhalten analysiert, die Energiedaten verursachergerecht erfasst, Versorgungsbereiche ermittelt und ein Energieflussdiagramm erstellt?</p> <p>Erfolgt die statistische Auswertung der Energieverbrauchsdaten in graphischer und alphanumerischer Form nach Medien geordnet?</p>				
4.10.2 Auditing				
<p>Werden Optimierungspotentiale unter Einhaltung der vom AG und den Mietern gewünschten Komfortbedingungen ermittelt und Rentabilitätsberechnungen durchgeführt?</p> <p>Sorgt die GFM für die permanente Anpassung der TGA an die sich ändernden Betriebsbedingungen und Nutzungsänderungen?</p> <p>Werden die Energieverbräuche und -abrechnungen ausgewertet? Erfolgt die Rechnungsprüfung für Medienlieferungen von Strom, Gas, Wasser, Öl und Wärme der Versorgungsunternehmen inklusive verbrauchter Mengen und Kosten sowie ggf. Aufteilung auf vermietete Objekte?</p> <p>Wird auf außerordentlich gestiegene oder reduzierte Verbrauchswerte gesondert hingewiesen?</p> <p>Werden Zählerlisten in Hinsicht auf die Zweckmäßigkeit des Standortes der Zählung ausgewertet?</p> <p>Stellt die GFM die Ergebnisse des Monitoring den Vorjahreswerten oder den Energiekennwerten der VDI 3807 gegenüber und ermittelt Benchmarkwerte, denen sie die Ergebnisse wiederum gegenüberstellt?</p>				

Analyse Vertrag – Risiken aus Erfüllungsgrad

Dok.- Bezeichnung:

Version:

erstellt/geändert am: 23.11.09

Gegenbauer Facility Management GmbH

Seite: 31 von 34

Zu prüfende Punkte	Kein VB	Erfüllt	Nicht erfüllt	Änd. Notw.
4.10.3 Targeting				
<p>Werden Einsparungsmaßnahmen umgesetzt und so erzielte Einsparungen regelmäßig nachgewiesen?</p> <p>Werden monatlich Vorschläge zur Betriebskosteneinsparung oder zur Vereinfachung des Verwaltungsaufwandes (inkl. Schätzkosten, zu erwartende Einsparungen, Empfehlungen für die Vorgehensweise zur Realisierung und Zeitdauer für die Durchführung, Erstellung eines Amortisationsplans) unterbreitet?</p> <p>Entwickelt die GFM in enger Abstimmung mit den Anforderungen des AG und den Mietern ein bedarfsgerechtes und abgestimmtes Programm zur Optimierung der Energienutzung (Wärme, Strom, Wasser, Abwasser) und legt sie die dem AG innerhalb des ersten Halbjahres vor?</p> <p>Wird nachweislich das Ziel ein Zählerschema je Medium, das Haupt- und Nebenzähler mit Zählernummer beinhaltet und zur Kontrolle der Abrechnungsmodalitäten dient, verfolgt?</p>				
4.11 Leerstandsmanagement				
<p>Veranlasst die GFM nachweislich alle Maßnahmen, die dafür geeignet sind, den Betriebskostenaufwand, insbesondere die Energiekosten, während des Leerstandes so gering wie möglich zu halten?</p> <p>Wird nachweislich sichergestellt, dass während der Betreuung der Leerstandsflächen die Erhaltung der Funktionalität von Mietflächen in der Zeit, in der sie nicht vermietet bzw. umgebaut werden, erhalten bleibt? Wird von der GFM sichergestellt, dass aus im Objekt vorhandenen Leerstandsflächen keine Beeinträchtigungen bzw. Gefährdungen für die Gebäudenutzer ausgehen?</p> <p>Gewährleistet die GFM dabei ein Mindestmaß an Beheizung, Lüftung, Raumhygiene und Sicherheit gegen Einbruch sowie missbräuchliche Nutzung?</p> <p>Hält die GFM die Flächen für Besichtigungen bereit und schützt das Objekt gegen Feuer und sonstige Gefahren?</p> <p>Unterbreitet die GFM schriftliche Vorschläge hinsichtlich des Instandhaltungs- bzw. Reinigungsbedarfes?</p> <p>Wird geprüft, ob zur besseren Darstellung der Mietfläche eine Grundreinigung notwendig ist?</p>				
5 Vertragliche Rahmenbedingungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.1 Versicherungen/ Haftung				
Übernimmt die GFM die volle Haftung für die vertragsgemäße Ausführung ihrer Leistungen?				

Analyse Vertrag – Risiken aus Erfüllungsgrad

Dok.- Bezeichnung:

Version:

erstellt/geändert am: 23.11.09

Gegenbauer Facility Management GmbH

Seite: 32 von 34

Zu prüfende Punkte	Kein VB	Erfüllt	Nicht erfüllt	Änd. Notw.
<p>Hat die GFM das wirksame Bestehen eines marktüblichen Versicherungsschutzes gegen alle durch die Ausführung des Auftrags entstehenden Personen-, Sach- sowie infolge von Personen- und Sachschäden entstehenden Vermögensschäden vor Vertragsschluss von sich aus, jeweils zu Beginn eines Kalenderjahres und im Übrigen jederzeit und auf Verlangen des AG mit den Policen nachgewiesen? (Nachweis ist Voraussetzung der Zahlung der Vergütung durch den AG)</p> <p>Erhöht die GFM die Mindestdeckungssummen bei wachsendem Umfang der Risiken der AN-Tätigkeit jährlich rechtzeitig?</p> <p>Umfasst die Haftpflichtversicherung auch Umweltschäden und Schäden an miet- oder leihweise überlassenen Gegenständen und Gebäuden oder Gebäudeteilen?</p> <p>Kann für Personenschäden eine unbegrenzte Haftungshöhe vorgewiesen werden?</p>				
5.2 Vergütung, Zahlungsbedingungen				
<p>Legt die GFM eine sachlich-formal korrekt erstellte und prüfbare Rechnung bzw. Abrechnung, die einen eindeutigen Bezug auf die Positionen des LV aufweist, bis zum vertraglich vereinbarten Termin in vereinbarter Höhe einschließlich aller rechnungsbegründenden Unterlagen über die Leistungen der GFM inklusiv der von ihr koordinierten Teilleistungen vor?</p> <p>Werden (evtl. nur bei Sonderleistungen) Leistungszeitraum (Beginn und Ende der Leistungen) und Kosten, getrennt nach Material und Lohn, sowie Kostenstellen und Kostenarten angegeben?</p> <p>Wird die Rechnung getrennt nach den einzelnen Leistungsbildern mit drei Exemplaren eingereicht und enthält die Vertragspreise ohne Umsatzsteuer? (Umsatzsteuer ist am Schluss der Rechnung auszuweisen) Werden die Rechnungen bei Bedarf auch elektronisch zur Verfügung gestellt?</p> <p>Wurden die Verrechnungssätze unter Beachtung der preisrechtlichen Vorschriften ermittelt und gelten sie unabhängig von der Anzahl der anzurechnenden Stunden? Wurden die Regelungen zu Sonderleistungen nachweislich korrekt angewandt (z.B. Handlingsfee)?</p>				
5.2.1 Leistungsbewertung				
Wurde von AG und GFM ein gemeinsames System in angemessener Zeit zur Bewertung der AN-Leistung erarbeitet?				
5.2.2 Abnahmen				
Wurden auf Grundlage des Vertrages vollständig und vertragsgemäße Leistungen der GFM vom AG förmlich schriftlich abgenommen? (ausschließlich im Wege der ausdrücklichen schriftlichen Abnahmeerklärung; stillschweigende Abnahme von Leistungen durch Zahlungen bzw. durch Inanspruchnahme der Leistung oder des Leistungsgegenstandes ist ausgeschlossen)				

Analyse Vertrag – Risiken aus Erfüllungsgrad

Gegenbauer Facility Management GmbH

Dok.- Bezeichnung:

Version:

erstellt/geändert am: 23.11.09

Seite: 33 von 34

Zu prüfende Punkte	Kein VB	Erfüllt	Nicht erfüllt	Änd. Notw.
Werden im Monatsbericht Leistungen als vollständig fertig gestellt ausgewiesen, sodass eine Fertigstellungsmittelteilung bewirkt wird?				
Findet ein Jahresreview, wobei die Vertragserfüllung des vorangegangenen Jahres bewertet und mit der Jahresschlussrechnung durch den AG bestätigt wird, vor Ort in der vertraglichen Fst statt?				
5.3 Vertragslaufzeiten, Vertragstermine, Kündigung				
Wird der Vertrag innerhalb der vertraglichen Kündigungsfrist per Einschreiben / Rückschein gekündigt? Wird der Vertrag bis zum Ablauf der Kündigungsfrist ordnungsgemäß erfüllt?				
Werden durch die Kündigung des Vertrages keine Mehrkosten für den AG verursacht, die ihm sonst für die Weiterführung der Leistungen zu erstatten wären?				
5.4 Überleitung bei Vertragsbeendigung				
Gibt die GFM dem AG ausgegebene Hausausweise und Vollmachtsurkunden bei Vertragsbeendigung unverzüglich protokolliert zurück?				
Gibt die GFM spätestens nach 14 Kalendertagen alle der GFM und den von der GFM eingesetzten Mitarbeitern und Subunternehmern übergebenen Unterlagen und die von der GFM im Zusammenhang mit den AN-Leistungen erstellten Dokumente, elektronischen Datenbestände, alle sonstigen Gegenstände, alle ergänzten, überarbeiteten, aktualisierten Unterlagen, sämtliche Wartungsbücher sowie Bestands- und Revisionsunterlagen für alle Anlagen und Bauteile vollständig und aktualisiert heraus? Wird der Bezug zu der Ursprungs-Ausschreibung gesichert?				
Wird mit Beendigung des Vertrages das Bewirtschaftungsobjekt und seine technischen Anlagen im Sollzustand von der GFM an den AG übergeben? Wird der Ist-Zustand zum Vertragsende in gemeinsamen Begehungen zwischen AG und GFM dokumentiert und Abweichungen festgehalten? Bemühen sich die Vertragsparteien beim Auftreten von Streitigkeiten in der Definition des Ist-Zustandes nach Ablauf der Vertragslaufzeit eine Einigung herbeizuführen oder beauftragen einvernehmlich einen Sachverständigen mit der Beurteilung der Anlagen?				
Hat die GFM dem AG ggf. innerhalb von 4 Wochen alle notwendigen Informationen und Unterlagen, insbesondere geprüfte Rechnungsaufstellungen, übergeben und den AG bei der Erstellung der Betriebs-, Verbrauchs- und Nebenkostenabrechnungen für die restliche Abrechnungsperiode bzw. Gesamtabrechnungsperiode unterstützt?				
Hat die GFM gespeicherte personenbezogene Daten des AG nach Beendigung des Vertrags gelöscht bzw. Datenträger mit diesen Daten vernichtet? Sendete die GFM dem AG unaufgefordert und umgehend eine Bestätigung über die Löschung / Vernichtung vorgenannter Daten?				

Analyse Vertrag – Risiken aus Erfüllungsgrad

Gegenbauer Facility Management GmbH

Dok.- Bezeichnung:

Version:

erstellt/geändert am: 23.11.09

Seite: 34 von 34

Zu prüfende Punkte	Kein VB	Erfüllt	Nicht erfüllt	Änd. Notw.
<p>Erbringt die GFM nach entsprechender schriftlicher Anordnung durch den AG auch nach Ablauf des Vertrags so lange Leistungen nach diesem Vertrag, bis eine Übergabe und Einarbeitung nachfolgender Dienstleister gewährleistet ist? Werden mindestens 6 Wochen vor der Vertragsbeendigung das neue Bedienungspersonal vollumfänglich und kostenlos in die bestehenden Anlagen und Gebäude(teile) eingewiesen und wird die Einweisung mit Einweisungsprotokollen dokumentiert? Wird die Einsicht in die Bestandsunterlagen dem neuen Bedienungspersonal mindestens 4 Wochen vor der Einweisung während der gesamten Objektzeiten in den Räumlichkeiten der GFM im Gebäude gewährt?</p> <p>Übergibt die GFM Verträge mit Nachunternehmern für die mit diesem Vertrag beschriebene Leistung auf den AG oder einen vom AG zu benennenden Dritten? Wird über die Übernahmeverhandlung eine Niederschrift ausgefertigt, von der jede Partei eine Abschrift erhält?</p>				

Datum

UNTERSCHRIFT

Literaturverzeichnis

Bücher

Breuer, Wolfgang: Investition II. Entscheidung bei Risiko. Wiesbaden:
Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH, 2001

Burger, Anton; Buchhart, Anton: Risikocontrolling. München: Oldenbourg
Wissenschaftsverlag GmbH, 2002

Ebert, Christof: Risikomanagement kompakt. Risiken und Unsicherheiten bei IT- und
Software-Projekten identifizieren, bewerten und beherrschen. München: Elsevier
GmbH, 2006

Erben, Roland (Hrsg.); Kalwait, Rainer; Meyer, Ralf u.a. : Risikomanagement in der
Unternehmensführung. Wertgenerierung durch chancen- und kompetenzorientiertes
Management. Weinheim: WILEY-VCH Verlag GmbH & Co. KGaA, 2008

Fischer, Oliver: Die Internationale Politische Ökonomie des Risikos. Eine Analyse am
Beispiel der Diskussion um die Reformierung der Finanzmärkte. Wiesbaden: VS Verlag
für Sozialwissenschaften | GWV Fachverlage GmbH, 2008

Fischer, Peter; Maronde, Michael; Schwiers, Jan A.: Das Auftragsrisiko im Griff. Ein
Leitfaden zur Risikoanalyse für Bauunternehmer. Wiesbaden: Vieweg & Sohn Verlag |
GWV Fachverlage GmbH, 2007

Gassmann, Oliver (Hrsg.); Kobe, Carmen: Management von Innovation und Risiko.
Quantensprünge in der Entwicklung erfolgreich managen. Berlin: Springer-Verlag,
2006

Gleißner, Werner; Meier, Günter (Hrsg.): Wertorientiertes Risikomanagement für
Industrie und Handel. Methoden, Fallbeispiele, Checklisten. Wiesbaden:
Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler, 2001

Gutenberg, Erich: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre. Band III: Die Finanzen. 8.
Auflage. Berlin: Springer-Verlag 1987

- Hellerforth, Michaela: BWL für die Immobilienwirtschaft. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, 2007
- Henssler, Martin: Risiko als Vertragsgegenstand. Tübingen: J.C.B. Mohr (Paul Siebeck), 1994
- Henkin, Andreas; Bluhm, Christian; Fahrmeir, Ludwig: Kreditrisikomessung. Statistische Grundlagen, Methoden und Modellierung. Berlin: Springer-Verlag, 2006
- Hinterhuber, Hans; Sauerwein, Elmar; Fohler-Norek, Christine (Hrsg.): Betriebliches Risikomanagement. Wien: Verlag Österreich/BERLIN VERLAG Arno Spitz GmbH, 1998
- Kaiser, Thomas; Köhne Max Felix: Operationelles Risiko in Finanzinstitutionen. Eine praxisorientierte Einführung. 2. Auflage. Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH, 2007
- Nävy, Jens: Facility Management. Grundlagen, Computerunterstützung, Systemeinführung, Anwendungsbeispiele. Berlin: Springer-Verlag, 2003
- Pfohl, Hans-Christian: Risiko- und Chancenmanagement in der Supply Chain. Band 20, Unternehmensführung und Logistik. Berlin: Erich Schmidt Verlag GmbH & Co., 2002
- Reichling, Peter; Bietke, Daniela; Henne, Antje: Praxishandbuch Risikomanagement und Rating, Ein Leitfaden. 2. Auflage. Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler, 2007
- Romeike, Frank; Finke, Robert B.: Erfolgsfaktor Risikomanagement. Chance für Industrie und Handel. Methoden, Beispiele, Checklisten. Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH, 2003
- Rosenkranz, Friedrich; Missler-Behr, Magdalena: Unternehmensrisiken erkennen und managen. Einführung in die quantitative Planung. Berlin: Springer-Verlag, 2005
- Viering, Markus G.; Liebchen, Jens H.; Kochendörfer, Bernd (Hrsg.): Managementleistungen im Lebenszyklus von Immobilien. Wiesbaden: B.G. Teubner Verlag | GWV Fachverlage GmbH, 2007

Zeitschriften

Hahr, Hennrik C.: Technische Analyse von Büroimmobilien im Bestand. In: Zeitschrift für Immobilienökonomie. – Wiesbaden: Books on Demand GmbH. Jahrgang 2008, Heft-Nr. 1

Hoitsch, H.-J.; Winter, P.: Die Cash Flow at Risk-Methode als Instrument eines integriertholistischen Risikomanagements. In: ZfCM. Wiesbaden: Gabler | GWV Fachverlag GmbH, Jahrgang 2004, Heft-Nr. 48, S. 235-246

Redaktionsgespräch mit Bernd Jacke (Vorsitzender der Geschäftsführung der Wisag Service Holding GmbH&Co. KG. In: Immobilienverwalter. – Berlin: Verlags-Marketing Stuttgart GmbH. Heft-Nr. 609

Seifert, Jörg: Ein dreistelliger Milliardenmarkt – Facility Management. In: Immobilienwirtschaft. – Freiburg: Haufe, Lexware, Redmark. Jahrgang 2009, Heft-Nr. 5

Sun, Ming; Ali, Kherun Nita; Barrett, Peter S.; Girmscheid, Gerhard: Ein wissensbasiertes, integriertes Managementsystem für reaktive Gebäudeinstandhaltungsprojekte. In: Zeitschrift für Immobilienökonomie. – Wiesbaden: Books on Demand GmbH. Jahrgang 2005, Heft-Nr. 1

Hochschulschriften

Fiege, Stefanie: Risikomanagement- und Überwachungssystem nach KonTraG. Prozess, Instrumente, Träger. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag | GWV Fachverlage GmbH, Dissertation, 2006

Müller-Reichart, Mathias: Empirische und theoretische Fundierung eines innovativen Beratungskonzeptes der Versicherungswirtschaft. Karlsruhe: Verlag Versicherungswirtschaft e.V., Dissertation, 1994

Strohmeier, Georg: Ganzheitliches Risikomanagement in Industriebetrieben. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag, Dissertation, 2007

Sitt, Axel: Dynamisches Risikomanagement. Zum Unternehmerischen Umgang mit Risiken. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag | GWV Fachverlage GmbH, Dissertation, 2003

Reinschmidt, Timo: Dynamische Steuerung von Portfoliorisiken. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag | GWV Fachverlage GmbH, Dissertation, 2006

Reese, Christof: Grenzen der Quantifizierung operationeller Risiken. München: Ludwig-Maximilians-Universität, Dissertation, 2007

Sonstige Schriften

Bayern FM: Produktdatenblätter. München: Bayern Facility Management GmbH, 2009

Eisenreich, Thomas: BSC-Strategie. Bochum: contex GmbH

Gegenbauer: Qualitätsmanagement-Handbuch des Unternehmens Gegenbauer. Berlin: Version 08

Gegenbauer: Unternehmensbericht 2008 der Gegenbauer Unternehmensgruppe. Berlin: 2008

I.BGB, Institut für Baumanagement und Bewertung e.V.: Benchmarking Report 2007. Münster, 2007

KPMG: Präsentation Risikomanagement. 1.7.2008

Leney, Tom/Coles, Mike/Grollmann, Philipp u.a.: Handreichung zur Szenarioentwicklung. Luxemburg/Thessaloniki: Amt für amtliche Veröffentlichungen der Europäischen Gemeinschaften 2004

Project Management Institute (PMI): Project Management Body of Knowledge. Ausgabe 2004-03

RealFM e.V./I.BGB, Institut für Baumanagement und Bewertung e.V.: Benchmarking Report 2006. Münster 2006

Rödl&Partner (Hrsg.)/Glauche, Ulrich: Präsentationr „Erläuterungen zur Richtlinie GEFMA 100-1“. 2005

Juristische Veröffentlichungen

Bürgerliches Gesetzbuch BGB. 64. Auflage. DTV-Beck Verlag, 2009

- DIN 69905. Projektwirtschaft; Projektentwicklung; Begriffe. Berlin: Beuth Verlag, 1997
- DIN EN ISO 9000:2005. Qualitätsmanagement. Qualitätsmanagementsysteme – Grundlagen und Begriffe. Berlin: Beuth Verlag, 2005
- DIN EN ISO 9004:2009. Qualitätsmanagement. Leiten und Lenken für den nachhaltigen Erfolg einer Organisation – Ein Qualitätsmanagementansatz. Berlin: Beuth Verlag, 2009
- DIN IEC 62198: Risikomanagement für Projekte: Anwendungsleitfaden. Berlin/Wien/Zürich: Beuth Verlag, 2002
- GEFMA-Richtlinien : Richtlinie GEFMA 100-1 Facility Management; Grundlagen. Bonn: GEFMA e.V., 2004
- Handelsgesetzbuch HGB. 49. Auflage. DTV-Beck Verlag, 2009

Internetquellen

- Klumpp, Bruno: Strategie – mehr Erfolg mit weniger Aufwand. URL:
<http://www.methode.de/st/st/stst1.htm>, Datum des Abrufs: 17.11.2009
- Schonscheck, Oliver: So gelingt die Planung und Durchführung interner Audits. URL:
<http://www.qm-web.de/fachwissen/fachartikel/so-gelingt-die-planung-und-durchfuhrung-interner-audits/>. Datum des Abrufs: 25.11.2009
- Zwisler, Rainer: Lösen komplexer Planungsaufgaben. Eine experimentelle Untersuchung zum Strategieerwerb. URL:
http://www.zwisler.de/diplom/diplarb.html#_Toc385079398. Datum des Abrufs: 03.11.2009

Erklärung zur selbstständigen Anfertigung

Ich erkläre, dass ich die vorliegende Arbeit ohne fremde Hilfe selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Alle Teile, die wörtlich oder sinngemäß einer Veröffentlichung entstammen, sind als solche kenntlich gemacht.

Die Arbeit wurde noch nicht veröffentlicht oder einer anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Bearbeitungsort, Datum

Unterschrift